

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон

ОСНОВАТЕЛИ 37SIGNALS



От авторов бестселлера REWORK

Jason Fried
David Heinemeier Hansson

REMOTE

OFFICE NOT REQUIRED



Crown Business

Джейсон Фрайд
Дэвид Хайнемайер Хенссон

REMOTE

ОФИС НЕ ОБЯЗАТЕЛЕН

Иллюстрации Майка Роуди
Перевод с английского Сергея Филина

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

УДК 658.5
ББК 65.291.216-432
Ф82

*Опубликовано с разрешения Crown Business
и Synopsis Literary Agency*

Фрайд, Дж.

Ф82 Remote: офис не обязателен / Джейсон Фрайд, Дэвид Хайн-
майер Хенссон ; ил. Майка Роуди ; пер. с англ. Сергея Филина. —
М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 288 с. : ил.

ISBN 978-500057-038-8

Если вы работодатель и ищите людей только в своем регионе — вы рискуете не найти лучших. Если вы сотрудник и выбираете только те компании, до которых удобно добираться, — вы можете упустить лучшую работу.

Возможно ли эффективно работать вне офиса? Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнмайер Хенссон, основатели 37signals и авторы бестселлера Rework, по-новому отвечают на столь горячо обсуждаемый сейчас вопрос. Представив полный список проблем, связанных с удаленной работой, они убедительно доказывают, что преимущества работы вне офиса во многом перевешивают ее возможные недостатки.

УДК 658.5
ББК 65.291.216-432

*Все права защищены. Никакая часть данной книги
не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме
без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства
обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

VEGAS LEX

ISBN 978-500057-038-8

Copyright ©2013 by 37signals, LLC
© Перевод на русский язык, издание
на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

От авторов	11
Введение	13
ГЛАВА 1. ПРИШЛО ВРЕМЯ	
УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ	17
Почему на работе не работают	19
Хватит тратить жизнь на дорогу	22
Все дело в технологиях, дурачок	25
Избавьтесь от режима «с 9 до 17»	28
Конец монополии города	31
Новая роскошь	34
Таланты не привязаны к крупным городам	37
Не в деньгах дело	40
Но сэкономить всегда приятно	43
Не обязательно «всё или ничего»	46
И все же компромисс	49
Возможно, вы уже это делаете	52
ГЛАВА 2. КАК БОРОТЬСЯ	
С ОТГОВОРКАМИ	55
Чудеса случаются, когда мы заодно	57
Как я узнаю, работают ли они, если я их не вижу?	60
Дома люди постоянно отвлекаются	64
Только в офисе можно обеспечить безопасность	67

6 Оглавление

А кто будет отвечать на звонки?	71
Крупные компании этого не делают, почему мы должны?	74
Остальные будут завидовать	77
А как насчет корпоративной культуры?	80
Ответ мне нужен прямо сейчас!	83
Но я потеряю контроль!	87
За этот офис мы заплатили кучу денег	90
Это не работает в нашей отрасли или для компаний нашего размера	92
ГЛАВА 3. КАК ОРГАНИЗОВАТЬ УДАЛЕННУЮ РАБОТУ	
НАД СОВМЕСТНЫМИ ПРОЕКТАМИ	97
Воистину перекрываетесь	99
Не увидишь — не поверишь	102
Всё в общий доступ	105
Виртуальный кулер	108
Поступательное движение	111
Значение имеет лишь работа	114
Не только для тех, кто живет за городом	116
Готовность к неприятностям	119
Осторожнее с M&Ms	122
ГЛАВА 4. ОСТОРОЖНО, ДРАКОНЫ!	
Страх изоляции	127
Начало и конец работы	130
Основы эргономики	133
Не жалеть живота своего	136
Одинокий кордон	139
Работа с клиентами	142
Налоги, бухучет, законы... Бог ты мой!	146

ГЛАВА 5. КАК НАЙТИ И УДЕРЖАТЬ ЛУЧШИХ	151
Мир велик	153
Жизнь продолжается	157
Поддерживайте позитивный настрой	160
Ищем человека	164
Никаких фокусов	167
Цена процветания	172
Великие удаленные работники — это просто великие работники	175
Как писать хорошо	178
Тестовое задание	182
Личное знакомство	185
Фриланс — лучшая школа	189
 ГЛАВА 6. КАК УПРАВЛЯТЬ УДАЛЕННЫМИ СОТРУДНИКАМИ	 191
Когда нужно переходить на удаленную работу?	193
Хватит руководить креслами	196
Встречи и спринты	199
Учитесь у разработчиков открытого софта	202
Равные условия для всех	206
Один на один	209
Устраните препятствия	212
Следите за переработкой	216
Дефицит на пользу	220
 ГЛАВА 7. ЖИЗНЬ — ЭТО УДАЛЕННЫЙ РАБОТНИК	 223
Выстраиваем распорядок дня	225
Утром дома, днем в офисе	229

8 Оглавление

Заведите разные компьютеры	231
Одиночество в толпе	234
Как сохранить мотивацию	237
Кочевая свобода	241
Смена декораций	244
Время для близких	247
Если дома нет места	250
Убедитесь, что вас слышат	253
 ГЛАВА 8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	 255
Старый добрый офис	257
Инструменты для удаленной работы	261
 Благодарности	 266
Спасибо, что прочитали нашу книгу!	268
О 37signals	269

*Джеми и Колту Хайнемайер Хенссон:
удаленная работа позволяет всей семье
проводить больше времени вместе
в большем количестве мест на планете.
Спасибо вам за любовь и вдохновение.*
ДЭВИД ХАЙНЕМАЙЕР ХЕНССОН

Тем, кто сейчас в дороге.
ДЖЕЙСОН ФРАЙД

ОТ АВТОРОВ

К 2013 году, когда мы начали писать эту книгу, популярность удаленной — или дистанционной, как ее иногда называют, — работы уже много лет медленно, но верно росла. С 2005 по 2011 год в США число работающих удаленно выросло на 73 процента, до 3 млн человек*.

Однако в феврале 2013 года эта благодать внезапно была нарушена громким заявлением компании Yahoo! о сворачивании программы удаленной работы. Мы как раз заканчивали книгу. Тема сразу же вышла из академической тени и стала предметом пристального международного внимания. Появились сотни, если не тысячи, статей, авторы которых отстаивали противоположные точки зрения.

* URL: <http://www.globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>.

Конечно, мы были бы признательны CEO* Yahoo! Мариссе Майер, подожди она полгода, до выхода книги. Тем не менее ее решение дает уникальную возможность проверить все наши аргументы. Как оказалось, во время мозгового штурма в Yahoo! прозвучали все те отговорки, которые мы перечислили в главе «Как бороться с отговорками».

С нашей точки зрения, Yahoo! сделала неправильный выбор. Но мы благодарны компании за внимание, которое она привлекла к теме удаленной работы. В новой книге мы хотели проанализировать это явление гораздо более взвешенно. Никаких общих фраз, никакой пыли в глаза — вы найдете в ней только взвешенный анализ всех «за» и «против» удаленной работы и настоящий путеводитель по этому дивному новому миру. Приятного чтения!

* Chief Executive Officer — генеральный директор. *Прим. ред.*

ВВЕДЕНИЕ

*Будущее уже наступило, просто оно
еще неравномерно распределено.*

УИЛЬЯМ ГИБСОН

Преимуществами удаленной работы уже пользуются миллионы работников и тысячи компаний. Объем задач, выполняемых дистанционно, стабильно растет год от года, причем это верно для бизнеса любого размера и практически для всех отраслей. Хотя на удаленную работу переходят далеко не так массово, как в свое время на факсимильную связь. И это не так просто, как может показаться.

Спасибо технологическому прогрессу: никогда раньше не было так легко быть на связи и совместно работать над проектами с кем угодно и когда угодно. При этом остается одна фундаментальная проблема, связанная с человеком: его мозгу необходим апгрейд.

Цель нашей книги — такой апгрейд обеспечить. Мы покажем множество преимуществ удаленной работы, включая доступ к наиболее талантливым исполнителям,

отказ от выматывающих поездок на работу и обратно, рост производительности по сравнению с традиционным офисом. И разберем все обычные отговорки противников этой идеи. В частности, такие: «двигатель инноваций — личное общение», «сотрудникам нельзя доверять работать дома, их эффективность неминуемо снизится» и «под угрозой окажется корпоративная культура».

Помимо прочего, книга сделает вас специалистом по удаленной работе. Вы найдете обзор инструментов и методов, которые помогут извлечь из нее максимум, а также подводных камней и ограничений, из-за которых вас может постигнуть неудача (у всего есть обратная сторона).

Говорить мы будем о вещах практических — теорией не ограничимся, поскольку свои знания почерпнули из реальной практики удаленной работы. Именно с ее помощью за последние десять лет мы с нуля вырастили успешную интернет-компанию 37signals*. Когда мы начинали, один из нас жил в Копенгагене, другой — в Чикаго. С тех пор коллектив разросся до тридцати шести чело-

* Программами, созданными этой компанией, пользуются более трех миллионов человек по всему миру. Среди них Basecamp — система управления проектами, Backpack — система управления знаниями, Highrise — система CRM и мессенджер Campfire. *Прим. ред.*

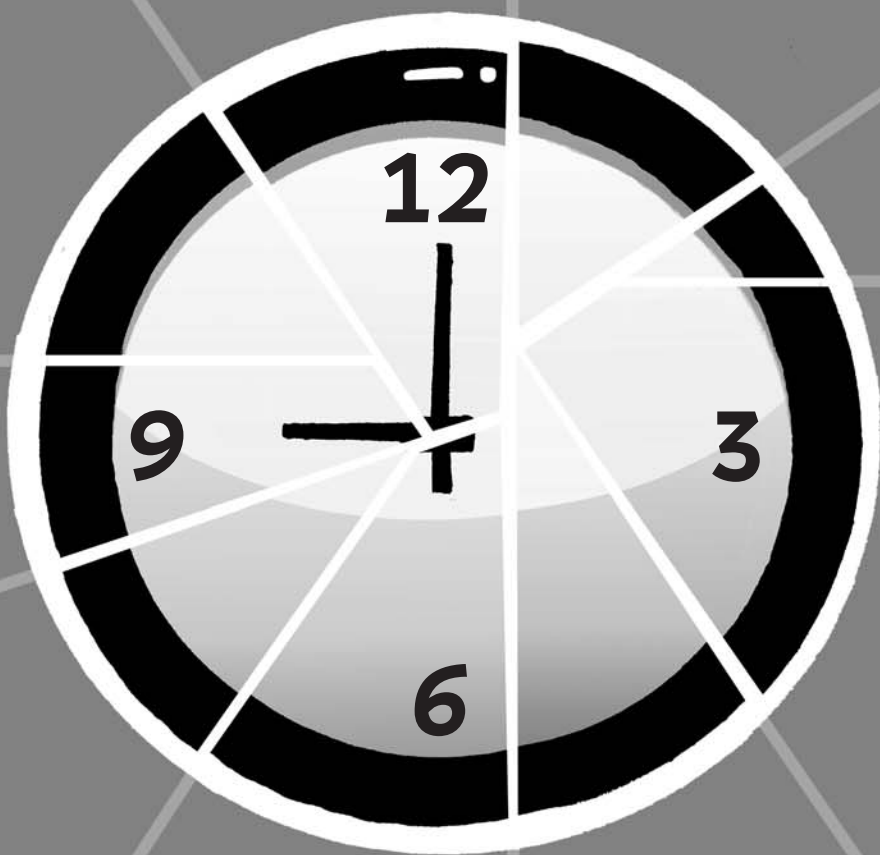
век, разбросанных по всему земному шару и обслуживающих миллионы пользователей практически из всех стран мира.

Опираясь на свой богатый опыт, мы покажем, что удаленная работа открывает новую эру свободы и роскоши. На смену эпохе с верой в Его Величество Офис грядет новая эра. Мир, который оставит позади пыльное понятие «аутсорсинг» как способ повысить эффективность работы и снизить издержки, заменив его на новый идеал: удаленная работа, позволяющая трудиться эффективнее и получать большее удовлетворение от своего дела.

«Мир без офиса» — это не будущее, это *настоящее*. И у вас есть возможность жить именно так.

ГЛАВА 1

ПРИШЛО ВРЕМЯ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ



Почему на работе не работают

На вопрос «где вам хорошо работается» мало кто ответит «в офисе». А если и ответит, то обязательно уточнит: «очень рано утром, пока никого нет» или «в выходные».

Выходит, что полноценно работать в офисе нельзя. Офис в рабочее время — это последнее место, где вы захотите находиться, если вам нужно сделать какую-то работу.

Все потому, что офис стал «зоной прерываний». Многолюдная контора похожа на кухонный комбайн — пребывание здесь точно так же рубит ваш день на множество мелких кусочков. Пятнадцать минут тут, десять минут там, двадцать тут, пять там... И каждый такой сегмент наполнен телеконференциями, встречами, совещаниями и прочими стандартными, но необязательными с точки зрения работы прерываниями.

А когда рабочий день грубо порублен на рабочие минуты, заниматься чем-то осмысленным невероятно тяжело.

Осмысленная, творческая, сложная и важная работа требует длительных периодов концентрации, когда ничто не отвлекает и можно с головой погрузиться в то, чем занимаешься. В сегодняшнем офисе о такой роскоши, как возможность ни на что не отвлекаться, мечтать не приходится. Наоборот, отвлекают постоянно.

На самом деле возможность побыть наедине со своими мыслями — одно из основных преимуществ удаленной работы. Работая самостоятельно, вдали от гудящего офисного роя, остаешься в зоне своей максимальной эффективности. И действительно добиваешься результата — того самого, которого тщетно ждал от себя на работе!

Конечно, в работе вне офиса есть свои сложности. И, возможно, отвлекаться придется по другим причинам. Их множество. Дома есть телевизор. В кафе кто-то громко разговаривает за соседним столиком. Но дело в том, что эти отвлекающие факторы вы в состоянии контролировать. Они пассивны. Они не сковывают вас по рукам и ногам. Всегда можно найти спокойное местечко или даже надеть наушники, но зато не беспокоиться, что праздношатающийся коллега хлопнет вас по плечу, как только вы наконец сосредоточитесь. Или что вас позовут на очередное никому не нужное совещание. Это ваше рабочее место, ваша зона — и только ваша.

Не верите? Поспрашивайте людей. Или спросите самого себя: где вы работаете, когда *действительно* хотите получить результат? Вряд ли ответ будет «в офисе в рабочее время».



Хватит тратить жизнь на дорогу

Признаемся честно: поездки на работу и с работы не нравятся никому. Будильник звонит все раньше, а домой возвращаешься все позже. Теряешь время, становишься раздражительным, не ешь ничего, кроме полуфабрикатов в пластиковой упаковке. Перестаешь ходить в тренажерный зал, почти не видишь детей, не находишь сил поговорить с близким человеком... Этот список можно продолжать бесконечно.

Да и выходные становятся какими-то неполноценными. К субботе накапливается огромный список дел по дому, в течение недели вынужденно отложенных «на потом» после изнурительной борьбы с пробками. И вы выбрасываете мусор, едете в химчистку и по магазинам, разбираетесь со счетами... глядь, а половина уик-энда уже позади.

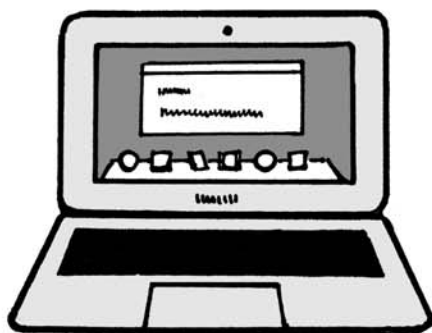
Ну а сама дорога? Каким бы прекрасным ни был автомобиль, стояние в пробках все равно бесит, а пересев в метро или автобус, устаешь еще больше. Каждый вдох насыщен запахом чужого пота и общей измотанности, каждый выдох уносит здоровье и здравый рассудок.

Умники в белых халатах активно изучают последствия регулярных поездок на работу и обратно — предположительно, неизменных спутников нашей жизни, —

и вердикт их неутешителен: регулярные долгие поездки делают нас толстыми, нервными и несчастными. А короткие? И они снижают уровень счастья.

Как показывают исследования, в результате регулярных поездок на работу и с работы увеличивается стресс, а с ним — риск ожирения, бессонницы, болей в спине и шее, гипертонии и даже инфарктов и депрессий. Кроме того, растет вероятность разводов.

Хорошо, предположим, что мы не обращаем внимания на неопровержимые свидетельства вреда, наносимого нашему здоровью поездками в офис и обратно. Давайте обратимся к математике. Скажем, каждое утро вы добираетесь до офиса полчаса с учетом пробок, еще пятнадцать минут положим на то, чтобы добраться до машины и из машины до кабинета. Это означает 1,5 часа в день, 7,5 часа в неделю — то есть примерно 300–400 часов в год с поправкой на праздники и отпуска. *Четыреста часов* — именно столько времени мы потратили на программирование при создании Bascamp, нашего самого популярного продукта. Только представьте себе, сколько всего вы могли бы сделать за дополнительные 400 часов в год. Поездки на работу и с работы не просто вредят здоровью, отношениям с близкими и окружающей среде — они вредят вашему делу. Но жить так вовсе не обязательно.



Все дело в технологиях, дурачок

Если удаленная работа столь хороша, почему наиболее прогрессивные компании не использовали ее раньше? Все просто: не могли. Не было нужных технологий. Попробуйте-ка организовать совместную работу множества людей в различных городах (не говоря уже о странах) при помощи факса и экспресс-почты!

Именно благодаря новым технологиям, растущим как грибы после дождя, работать удаленно стало так просто. Главные лавры принадлежат интернету. Проведение веб-конференций при помощи WebEx, координация списков дел в программе Basecamp, обсуждение проектов в режиме реального времени посредством систем мгновенного обмена сообщениями, загрузка больших файлов в Dropbox — все это стало возможным благодаря инновациям последних пятнадцати лет. Неудивительно, что мы до сих пор не знаем всех своих возможностей.

Раньше традиционно считалось, что работа — это когда с девяти утра до пяти вечера сидишь за своим столом в офисе в одном из высоких зданий, разбросанных по городу. Чего же удивляться, что большинство тех, кто трудится именно так, никогда не думали о других вариантах и сопротивляются даже мысли о том, что все может быть по-другому. Может!

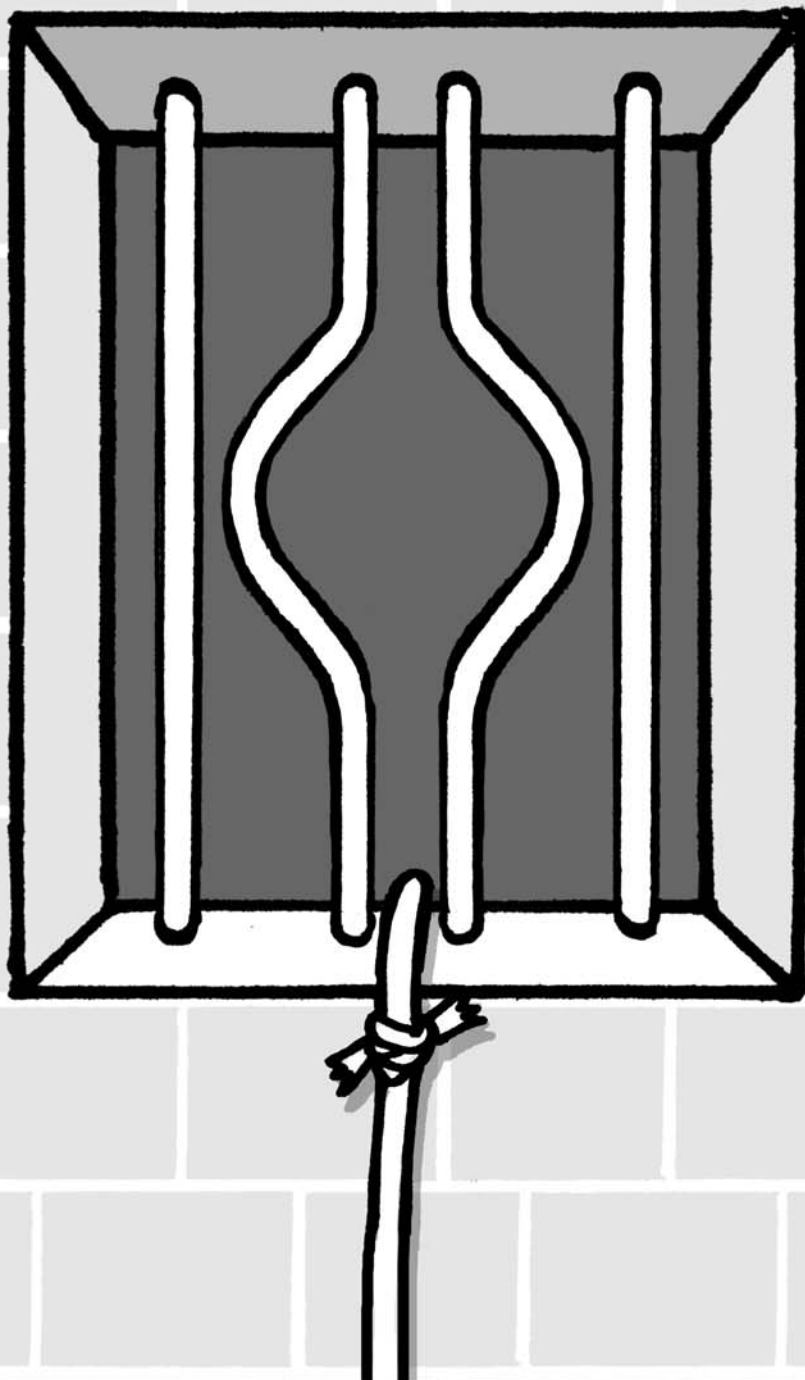
Будущее принадлежит тому, кто будет в нем жить. Думаете, нынешние подростки, выросшие на Facebook и эсэмэсках, будут с сожалением вспоминать об обязательных совещаниях утром в понедельник? Ха!

Знаете, что самое привлекательное в новых технологиях и в удаленной работе? Все зависит от вас. И это не ядерная физика — на изучение новых инструментов много времени не понадобится. Зато *точно* понадобится воля — на то, чтобы, освободившись от пут прошлого, начать новую жизнь. Сможете?

ТЮРЬМА

ЧАСЫ РАБОТЫ

с 9 до 17



Избавьтесь от режима «с 9 до 17»

Использование распределенного персонала неумолимо меняет мир: на смену синхронному сотрудничеству приходит асинхронное. Чтобы делать одно дело, нам уже не обязательно не только находиться в одном и том же месте, но и работать одновременно.

Такое положение дел стало следствием необходимости — ведь речь идет о сотрудничестве людей, находящихся в разных часовых поясах, — однако она выгодна *всем*, даже жителям одного города. Если уж вы способны наладить совместную работу с коллегой, чье время на семь часов опережает ваше, все остальные члены команды, живущие по соседству, также могут работать дома когда угодно. Хоть с 11 утра до 7 вечера, хоть с 7 вечера до 3 ночи.

Прелесть гибкого графика работы в том, что он подходит всем, от «жаворонков» до «сов», а также тем, кому в середине дня нужно забирать детей из школы. В 37signals мы стараемся соблюдать примерно сорокачасовую рабочую неделю, но нам совершенно неважно, как сотрудники распределяют эти часы внутри дня и по дням недели.

У компаний, успешно выстроивших удаленную работу, отпадает необходимость в жестком рабочем графике. Особенно это важно в случае решения творческих задач. Если у вас нет вдохновения, вряд ли его можно вызвать принудительно. Лучше всего в таких случаях — если, конечно, вы

не обязаны проводить именно это время, общаясь с коллегами, — на время отвлечься от работы и вернуться к ней, когда мозги вновь заработают на полную катушку.

Офис агентства интернет-маркетинга IT Collective находится в Колорадо, но часть сотрудников живет в Нью-Йорке и Сиднее. В ходе работы над видеороликами команда редакторов время от времени переключается на ночной режим. Просто потому, что так они могут наилучшим образом делать свое дело. На следующий день они общаются с остальными членами команды ровно столько времени, чтобы понять, насколько те продвинулись, и определить круг задач на следующую ночь. Ну и кому какое дело, что они проспали весь день, если проект двигается по графику?

Само собой, далеко не каждая работа позволяет полностью отказаться от ограничений, связанных с жестким графиком. Мы в 37signals обеспечиваем клиентов технической поддержкой в течение рабочего дня в США, и в это время ответственные за нее сотрудники должны быть доступны. Но даже с учетом этого ограничения отдельные сотрудники могут работать по гибкому графику. Главное — чтобы кто-то всегда мог пообщаться с клиентом.

Избавьтесь от психологии «с 9 до 17». Настройка асинхронного режима работы членов вашей команды может занять некоторое время, но скоро вы убедитесь, что значение имеет сама работа, а не рабочие часы.



Конец монополии города

Изначально именно город был местом сосредоточения талантов. Типичный ход мысли первых машинистов капитализма был таким: «Давайте соберем множество людей в одной точке, где им придется жить в тесных домах друг у друга на голове, и тогда у нас будет достаточно человеческого материала для работы на наших фабриках». Просто прекрасно, мистер Толстосум!

К счастью, высокая плотность населения, выгодная фабрикантам, оказалась полезной и для многого другого. У нас есть библиотеки, стадионы, театры, рестораны и все остальные чудеса современной культуры и цивилизации. А еще тесные офисы, крошечные квартиры и битком набитые автобусы, чтобы перевозить нас туда-сюда. Мы отказались от жизни за городом, променяв свободу, свежий воздух и красоту природы на комфорт и бешеный ритм жизни.

К счастью для нас, технический прогресс сделал возможной не только удаленную работу, но и культурно насыщенную жизнь вдалеке от города. Представьте реакцию горожанина 1960-х, которому сказали, что в будущем у каждого будет доступ ко всем снятым когда-либо фильмам, написанным когда-либо книгам, записанным когда-либо альбомам и практически всем спортивным играм (в более высоком качестве и с лучшими цветами,

чем раньше). Он поднял бы вас на смех. Черт, он рассмеялся бы даже в 1980-х! А мы с вами живем именно в таком мире.

Однако существует разница между воспринимаемой реальностью и результатами логических умозаключений. Почему мы, имея неограниченный доступ к культурному достоянию и развлечениям из любого места планеты, по-прежнему соглашаемся играть по устаревшим правилам? Стоят ли того переоцененные квартиры, забитый транспорт и тесные офисы? Держим пари, что все больше людей отвечают «нет».

Поэтому вот вам предсказание: роскошью и привилегией следующих двадцати лет будет возможность покинуть город. Причем жить не на коротком поводке, в пригороде, а там, где захочется.



Новая роскошь

Шикарный угловой кабинет на верхнем этаже небоскреба, служебный Lexus с отделанным замшей салоном, личный секретарь... Легко смеяться над старомодными представлениями о корпоративной роскоши. Однако современные представления о красивой жизни не слишком отличаются: модный шеф-повар, бесплатные обеды, химчистка, массаж, неограниченные игры-аркады. Старая песня на новый лад.

Мы получаем все это в обмен на бесконечные часы, проведенные в офисе. Вдали от семьи, друзей и хобби. Возможно, благодаря этим приманкам вы сможете продержаться долгие годы, мечтая о том, сколько всего сделаете, оказавшись на пенсии.

Но зачем ждать? Если вы действительно любите горные лыжи, зачем ждать, чтобы переехать в Колорадо, когда вы состаритесь и кости уже не смогут выдержать падения? Если вы любите серфинг, зачем запирайте себя в бетонных джунглях, вместо того чтобы поселиться рядом с пляжем? Если все ваши близкие живут в небольшом городке в Орегоне, почему вы все еще торчите на другом конце страны?

Суть новой роскоши — в возможности сбросить кандалы отложенной жизни и отдаться своей страсти *сейчас*, еще работая. Какой смысл тратить время на мечты о том, как классно будет, когда вы наконец выйдете на пенсию?

Больше нет нужды делить свою жизнь на искусственные этапы «работа» и «личная жизнь». Вы способны смешать их, получив одновременно и удовольствие, и выгоду, — создать новый стиль своей жизни, в которой работа приносит радость, поскольку перестает быть *единственным* пунктом меню. Избавьтесь от золотых наручников, не позволяющих вам жить так, как вы действительно хотите.

Это гораздо реалистичнее, чем желание выиграть в лотерею, неважно, в прямом или переносном смысле. Вот пример последней: вы карабкаетесь по карьерной лестнице или стремитесь получить опцион в надежде, что ваш номер выпадет раньше, чем все это потеряет для вас смысл.

Не нужно быть чрезвычайно везучим или невероятно трудолюбивым человеком, чтобы сочетать работу и увлечения, если вы свободны в выборе, где и когда работать.

Это не значит, что любителю горных лыж нужно уже завтра бросить все и переехать в Колорадо. Кто-то и правда так поступает, но между двумя крайностями есть много различных вариантов. Не обязательно поступать по принципу «всё или ничего». Можно, например, для начала поехать туда на три недели.

Новая роскошь — это роскошь обладания свободой и распоряжения своим временем. Стоит вам распробовать вкус такой жизни, и уже никакой угловой кабинет или модный шеф-повар не смогут заставить вас от нее отказаться.



МЕСТА СОСРЕДОТОЧЕНИЯ ТАЛАНТОВ

1. Колдуэлл, штат Айдахо (США)
2. Эванстоун, штат Иллинойс (США)
3. Фенвик, провинция Онтарио (Канада)
4. Талса, штат Оклахома (США)
5. Милуоки, штат Висконсин (США)
6. Оксфорд (Великобритания)
7. Уппсала (Швеция)
8. Петоски, штат Мичиган (США)
9. Айхштадт (Германия)
10. Данидин (Новая Зеландия)

Таланты не привязаны к крупным городам

Поговорите с интернет-предпринимателями из Кремниевой долины, киношниками из Голливуда или нью-йоркскими рекламщиками, и все они будут в один голос убеждать вас в некой «магии места», присущей только их городу. Но чего еще можно ожидать от адептов идеи «большой город — средоточие талантов»? Не будьте глупцами, не верьте им.

«Так сложилось исторически», — скажут они и напомнят, что следование традициям приносит славные плоды. Да-да, конечно, только давайте вспомним, что пишут мелким шрифтом в инвестиционных проспектах. «Прошлые показатели не могут служить гарантией будущих результатов».

Поэтому вот вам еще один набор нехитрых предсказаний: в следующие двадцать лет доля новых технологий, приходящаяся на Кремниевую долину, снизится, среди лучших фильмов будет все меньше голливудских блокбастеров, и все меньшее количество людей станут покупать товары под влиянием рекламы, созданной в Нью-Йорке.

Таланты есть повсюду, и далеко не каждый готов переехать в Сан-Франциско (или Нью-Йорк, или Голливуд — где там расположен ваш офис?). Наша 37signals — успешная софтверная компания, созданная — что вы говорите? — да, на Среднем Западе, и мы гордимся тем, что у нас

работают поразительно талантливые сотрудники из таких мест, как Колдуэлл (штат Айдахо) и Фенвик (Онтарио).

У нас нет ни одного человека из Сан-Франциско — того самого «центра цивилизации», где, похоже, все без исключения IT-компании дерутся друг с другом за звание «звезд» и «ниндзя» программирования. Не то чтобы это был наш сознательный выбор, но, учитывая «охоту за головами», типичную для мегаполисов, где люди меняют работу так же часто, как музыку в iPhone, мы определенно не проиграли.

Когда в пешей доступности от вашего офиса расположены десятки, если не сотни, конкурентов, не стоит удивляться тому, что ваши сотрудники однажды переходят улицу и устраиваются в следующий модный стартап.

Мы заметили, что талантливые специалисты, живущие вдали от эпицентра событий в их отрасли, тратят гораздо меньше времени на переживания о том, что у соседа трава зеленее, и в целом получают от работы намного больше удовольствия.



Не в деньгах дело

Термин «удаленная работа» часто путают с «аутсорсингом». Люди считают ее очередной уловкой предприимчивых бизнесменов, стремящихся снизить издержки и перевести рабочие места в индийский Бангалор. Реакция вполне понятная, но в корне неверная.

Позволяя людям работать удаленно, вы повышаете качество их жизни и нанимаете лучших из лучших, где бы они ни находились. Об остальных выгодах мы еще расскажем. В результате действительно могут снизиться издержки на офис, команда станет меньше, но эффективнее — однако это гарнир, а не главное блюдо.

Хотя наше утверждение о том, что удаленная работа выгодна *и* работодателю, *и* работнику, может показаться чрезмерно оптимистичным (помните бодрые рекламные плакаты девяностых «Выигрывают все!»), на практике так оно обычно и бывает. Слишком многое из написанного по этой теме ориентировано на продвижение идеи удаленной работы *или* среди компаний, *или* среди сотрудников. Мы же не собираемся исследовать противоречия между ними.

На самом деле та интеллектуальная сфера, которая больше всего подходит для удаленной работы — копирайтинг, программирование, дизайн, консультирование и техническая поддержка (перечислять можно долго), —

не имеет ничего общего с погоней за прибылью, характерной для, скажем, производства товаров. Выдавливание из копирайтера большего количества слов в час никого не сделает богатым. А вот если он напишет отличное рекламное объявление, вас ждет успех.



= \$10,000 / ГОД

Но сэкономить всегда приятно

Итак, основная цель удаленной работы не имеет отношения к деньгам, но кто откажется сэкономить, так сказать, на «побочных эффектах»? Конечно, это будет сильным аргументом в вашем разговоре с руководителем.

На самом деле деньги — идеальный троянский конь, если вы хотите привлечь на свою сторону любителей точного расчета. Пусть они увидят деньги там, где вы видите большую свободу, больше времени на общение с близкими и отсутствие поездок в офис и обратно, и вы оба получите то, что хотите.

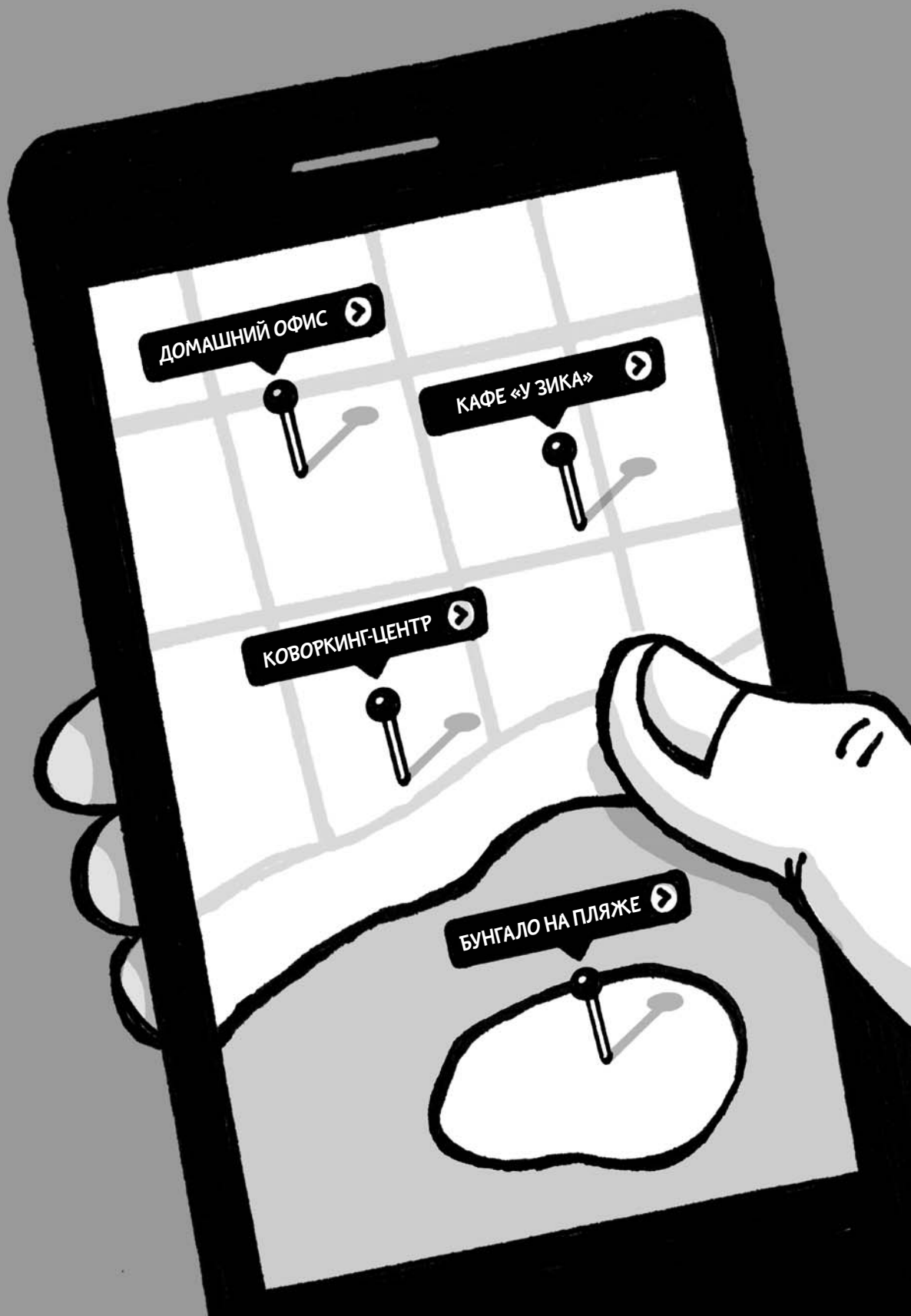
Отличный аргумент для таких собеседников — мнение крупных компаний. Вот вам пример IBM, самой голубой из «голубых фишек»:

За счет внедрения практики удаленной работы компания IBM с 1995 года сократила используемые офисные площади на 7 млн кв. м. Из них около 5 млн кв. м были проданы, что принесло \$1,9 млрд. Выручка от сдачи в аренду оставшихся неиспользованных площадей превысила \$1 млрд. В США ежегодная экономия составляет \$100 млн, как минимум столько же — в Европе. Учитывая то, что из 386 000 сотрудников 40 процентов работают удаленно, коэффициент офисных площадей на человека сейчас равен 8:1, а в некоторых подразделениях доходит до 15:1.

Кто откажется сэкономить миллиарды долларов? Уж точно не жадины, пытающиеся заставить вас экономить на степлерах и бумаге. Но экономят на удаленной работе не только компании. Владельцы меньше тратят на офис, а их работники — на бензин. «Калькулятор эффективности удаленной работы», разработанный в HP, показывает, что владелец «внедорожника», тратящий час в день на дорогу на работу и с работы и проезжающий за это время 15 км, экономит в год почти \$10 000.

А еще отказ от поездок в офис очень благоприятен для экологии. В том же исследовании IBM говорится, что в 2007 году за счет удаленной работы компания потратила на 19 млн литров бензина меньше. Это только в США предотвратило выброс в атмосферу свыше 450 000 тонн CO₂.

Итак, ставим галочки: рост прибыли компании, экономия ваших денег, польза для планеты.



ДОМАШНИЙ ОФИС

КАФЕ «У ЗИКА»

КОВОРКИНГ-ЦЕНТР

БУНГАЛО НА ПЛЯЖЕ

Не обязательно «всё или ничего»

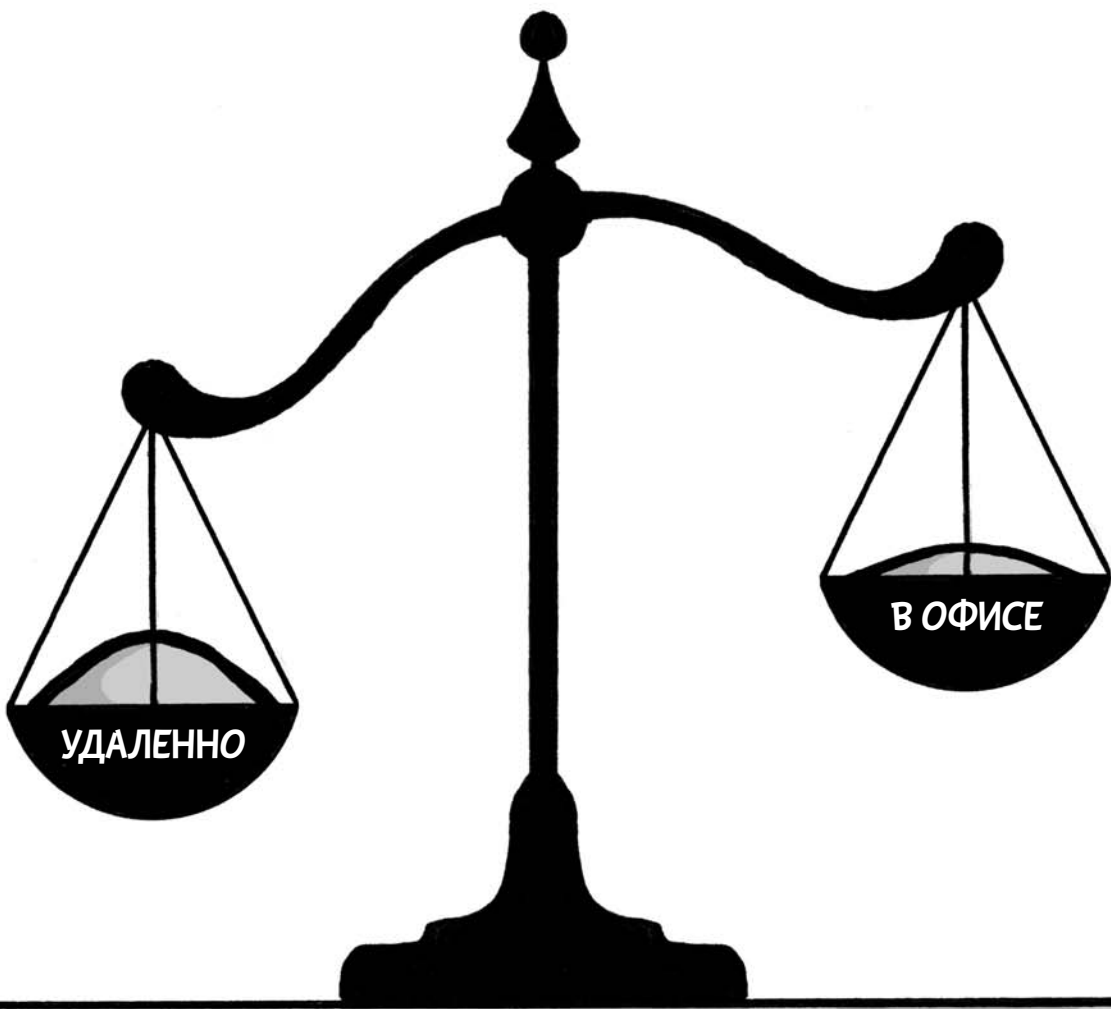
Использование удаленной работы не означает, что вы *должны* отказаться от офиса, — просто теперь он не обязателен. Ваши сотрудники не *должны* жить в разных городах — просто они могут не быть соседями. Благодаря удаленной работе вы обретаете свободу и можете создать лучшую команду из всех возможных. Примеры использования гибких стратегий удаленной работы можно встретить и в крупных, и в мелких компаниях. Дизайнеры Herman Miller, известного производителя мебели, работают исключительно удаленно и живут в десяти разных городах США. Удаленную работу выбрал каждый десятый сотрудник компании Jellyvision, создающей инструменты для интерактивной связи с посетителями сайтов, еще 20 процентов сотрудников пару дней в неделю работают дома, а остальное время — в офисе.

Первая команда 37signals, состоявшая из четырех человек, тоже начинала в Чикаго с красивого традиционного офиса. Спустя несколько лет мы поняли, что в нем не было никакого смысла — площади слишком велики, арендная плата слишком высока, — и избавились от него. После чего за \$1000 в месяц сняли «угол» с несколькими столами в офисе другой компании — разработчика софта. Скоро людей стало больше, чем столов, но это уже не имело никакого значения. К нам присоединился Дэвид из Копенгагена — мы набирали все больше и больше программистов

и дизайнеров со всех концов света. И при этом почти десять лет единственным нашим помещением был тот самый «угол» в чужом офисе, что позволяло экономить на аренде и спокойно развивать стартап.

Теперь у нас тридцать шесть сотрудников и свой офис в чикагском районе Вест-Луп. Мы сами решили, как он должен выглядеть. Там есть небольшая аудитория для проведения презентаций и стол для пинг-понга. Каждый день в офисе работает десять человек. Стоит ли оно того? Нам кажется, что да, хотя десять — возможно, даже пять — лет назад мы бы так не сказали. Необходим ли он нам? Конечно же, нет, но мы его заслужили. Это роскошь, а не необходимость, хотя, конечно же, чертовски приятно, что несколько раз в году все наши сотрудники могут прилететь в Чикаго на корпоративные собрания и у нас есть для этого потрясающее помещение.

Для компаний, важной частью имиджа которых является демонстрация успеха — скажем, рекламных агентств, юридических фирм или хедхантеров, — наличие эффективного офиса вполне может иметь смысл. Нужно только осознавать, что единственная задача такого офиса — производить впечатление на клиентов. Тогда собственники и руководители бизнеса будут свободны в создании любых театральных эффектов, а сотрудники смогут работать из дома, если сейчас в их присутствии на сцене нет необходимости.



И все же компромисс

Сложно не впасть в эйфорию, услышав о чудесных преимуществах удаленной работы. *Свобода, время, деньги — все у тебя будет... И потекут молочные реки в кисельных берегах.* Но не все так просто. С удаленной работой связаны определенные издержки и компромиссы. Не так уж много в мире достижений прогресса, начисто лишенных недостатков. Разве что сэндвич. У всего есть обратная сторона, так что лучше вам заранее знать, во что вы ввязываетесь.

Во-первых, поначалу возможность не видеть коллег каждый день покажется вам прекрасной (особенно если вы интроверт), но в конечном счете вы можете почувствовать себя потерянным. Даже при наличии заменителей общения, о которых мы поговорим позже, временами нет ничего лучше, чем лично поговорить с боссом или посидеть с коллегами в одной комнате, проводя мозговой штурм по очередному гениальному проекту.

То же самое касается утраты заданного извне рабочего графика и образа жизни. Чтобы разработать альтернативный распорядок дня — и придерживаться его, — нужно выйти на новый уровень личной ответственности. Это более высокий уровень, чем может показаться вначале, особенно для тех, кто от природы склонен откладывать дела на потом, — впрочем, разве не все мы время от времени так поступаем?

Хорошо, а как насчет тех, у кого есть семья и они все же решают работать из дома? Не всегда легко установить требуемые границы. Дети требуют вашего внимания *прямо сейчас*, а супруги, как до этого коллеги, могут не понимать, что, отрывая вас от работы для обсуждения популярной в соцсетях темы, отнюдь не способствуют повышению вашей эффективности.

Главное — не думать, что все это или однозначно хорошо, или однозначно плохо. Правильнее сосредоточиться на том, чтобы получать все возможные выгоды и стараться минимизировать недостатки. И мы покажем как.



Возможно, вы уже это делаете

Вполне вероятно, что ваша компания уже использует удаленную работу, просто вы об этом еще не знаете. Если в ее штате нет юрисконсульта, то соответствующее направление выведено на аутсорсинг, то есть передано независимому юристу или юридической компании. Если нет бухгалтерии — значит, бухучет ведет сторонний специалист. Если нет кадровой службы, то расчетом зарплат и отчислений в пенсионный и социальный фонды занимается внешний подрядчик. А как насчет всех тех компаний, которые для проведения маркетинговой кампании привлекают рекламные агентства?

Правовая поддержка, бухучет, расчет зарплат, реклама — все это важные с точки зрения бизнеса функции. Не найми вы внешних специалистов для их выполнения, ваш бизнес вряд ли смог бы существовать. И вся эта работа проводится вне стен компании, за рамками ее корпоративной сети, без непосредственного контроля со стороны ее руководителей... Тем не менее никто не сомневается, что выполняется она вполне эффективно.

И хотя такого рода удаленная работа осуществляется ежедневно, мы не считаем, что это рискованно, неосторожно, безответственно. Тогда почему так часто компании, доверяющие критически важные виды деятельности людям «со стороны», не позволяют «своим» работать

дома? Почему компании без проблем сотрудничают с находящимся в другом городе адвокатом, но не позволяют собственным сотрудникам трудиться где бы то ни было, кроме как за своим рабочим столом в офисе? Это попросту нелогично.

Стоит также посчитать, сколько времени вы тратите на переписку по электронной почте с коллегой, сидящим в той же комнате. Люди каждый день ездят на работу, но ведут себя там так, как если бы работали удаленно: пишут письма, болтают в «аське», постоянно отвлекаются... И что, ради этого стоит приезжать в офис? Оглянитесь, и вы заметите, что почти вся работа в вашей компании уже выполняется полностью на стороне или с минимальным личным контактом. Вы удивитесь, обнаружив, что доля удаленной работы в вашей компании гораздо больше, чем можно было подумать.

ГЛАВА 2

КАК БОРОТЬСЯ С ОТГОВОРКАМИ



1977

2006

1996

2005

2011

1991

1995

2000

2004

2010

1990

1994

1999

2003

2009

1989

1993

1998

2002

2008

1988

1992

1997

2007

Чудеса случаются, когда мы заодно

Наверняка вам знакомо это чувство. Все сидят за одним столом, выдают одну великую идею за другой, концентрация интеллекта просто зашкаливает... Очень соблазнительно считать, что такого рода волшебство происходит только при личной встрече, когда все могут посмотреть друг другу в глаза и коснуться друг друга.

Давайте на секунду предположим, что прорывные идеи в самом деле обязаны своим появлением исключительно живому общению. Возникает вопрос: а сколько действительно прорывных идей может «переварить» компания? Гораздо меньше, чем вам кажется. Большая часть работы не имеет никакого отношения к созданию хитов. Скорее, речь идет об улучшении того, что вы придумали шесть месяцев — или шесть лет — назад. Суть работы в этом.

Значит, не стоит слишком растрачивать мыслительные ресурсы в погоне за яркими моментами, ведь это ведет лишь к разочарованиям. Вы или обрекаете на смерть предыдущую великую идею — ту самую, которую нужно *продолжать реализовывать*, — или втискиваете в свой склад великих идей еще одну. А на забитом складе идеи скисают.

Вот почему в 37signals редко проводятся личные встречи. Мы привыкли доедать одно блюдо, прежде

чем переходить к следующему. Все сотрудники собираются в нашем чикагском офисе примерно трижды в год. Но и это слишком часто, если цель — расчистить склад великих идей!

Ну а как же блестящие спонтанные находки?! Во-первых, редкие из них действительно заслуживают определения «блестящие», к тому же чаще всего речь идет о проявлениях энтузиазма, а не интеллекта (их не нужно путать). Во-вторых, вы удивитесь, увидев, сколько качественных коллективных идей можно зафиксировать при помощи двух простых инструментов: голосового соединения и общего дистанционного доступа к экрану компьютера. Всякий раз, используя WebEx, мы удивляемся, насколько этот сервис эффективен. Нет, не на сто процентов, до идеала чуть-чуть не дотягивает, но все же гораздо ближе к нему, чем вы думаете.

○ МЭРИ ○



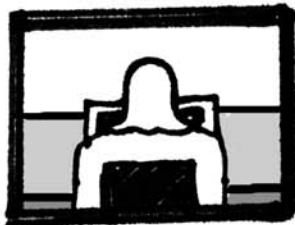
○ ДЖОН ○



○ ДЭН ○



○ ЭННИ ○



● СТИВ ●



○ ЧАК ○



○ СЭНДИ ○



○ ФРЕД ○



● СЬЮ ●



Как я узнаю, работают ли они, если я их не вижу?

Большинство страхов, связанных с удаленной работой, вызвано недоверием к людям. Что думает руководитель? *Станут ли подчиненные усердно трудиться, если я не буду постоянно за ними приглядывать? Кто даст гарантию, что, оставшись без присмотра, они не начнут отлынивать от работы и целый день сидеть в интернете и резаться в стрелялки?*

Раскроем секрет: если кто-то хочет играть или сидеть в интернете, он вполне может делать это и на своем рабочем месте в офисе. Масса исследований подтверждает это. В корпоративном офисе компании J.C. Penney, торгующей одеждой, где работают 4800 сотрудников, 30 процентов трафика приходится на просмотр видеороликов на YouTube*. В их случае появление в офисе означает лишь то, что приходится одеваться соответствующим образом. Никакой гарантии производительности.

Люди вообще обладают поразительной способностью отвечать вашим ожиданиям. Если вы считаете, что вся команда — лодыри, подчиненные из кожи вон лезут, чтобы подтвердить вашу правоту. Если относитесь к ним

* J.C. Penney Exec Admits Its Employees Harbored Enormous YouTube Addiction. URL: http://www.huffingtonpost.com/2013/02/25/jc-penney-employees-youtube_n_2759028.html.

как к взрослым, ответственным людям, стремящимся достичь максимума, даже если вы не стоите у них за спиной, они, в свою очередь, стараются радовать вас.

Вот что говорит об этом Крис Хоффман из IT Collective: «Если мы перестаем доверять сотрудникам, значит, мы ошиблись при найме. С человеком, который не способен выдать хороший результат, не выдерживает свой собственный график и не справляется с нагрузкой, мы работать не будем. Все просто. Мы берем только опытных профессионалов, способных управлять своим временем и внести значимый вклад в общее дело. И не собираемся быть им няньками».

Вот именно: если вы не можете позволить своим сотрудникам работать дома из страха, что они без вашего пригляда будут лениться, то вы нянька, а не руководитель. И тогда вам действительно стоит задуматься не об удаленной работе, а о других проблемах.

К сожалению, таким здравомыслием может похвастаться не каждый. Бедолаги из компании Accurate Biometrics вынуждены терпеть постоянную слежку — их босс использует программу InterGuard* для дистанционного наблюдения за мониторами их компьютеров.

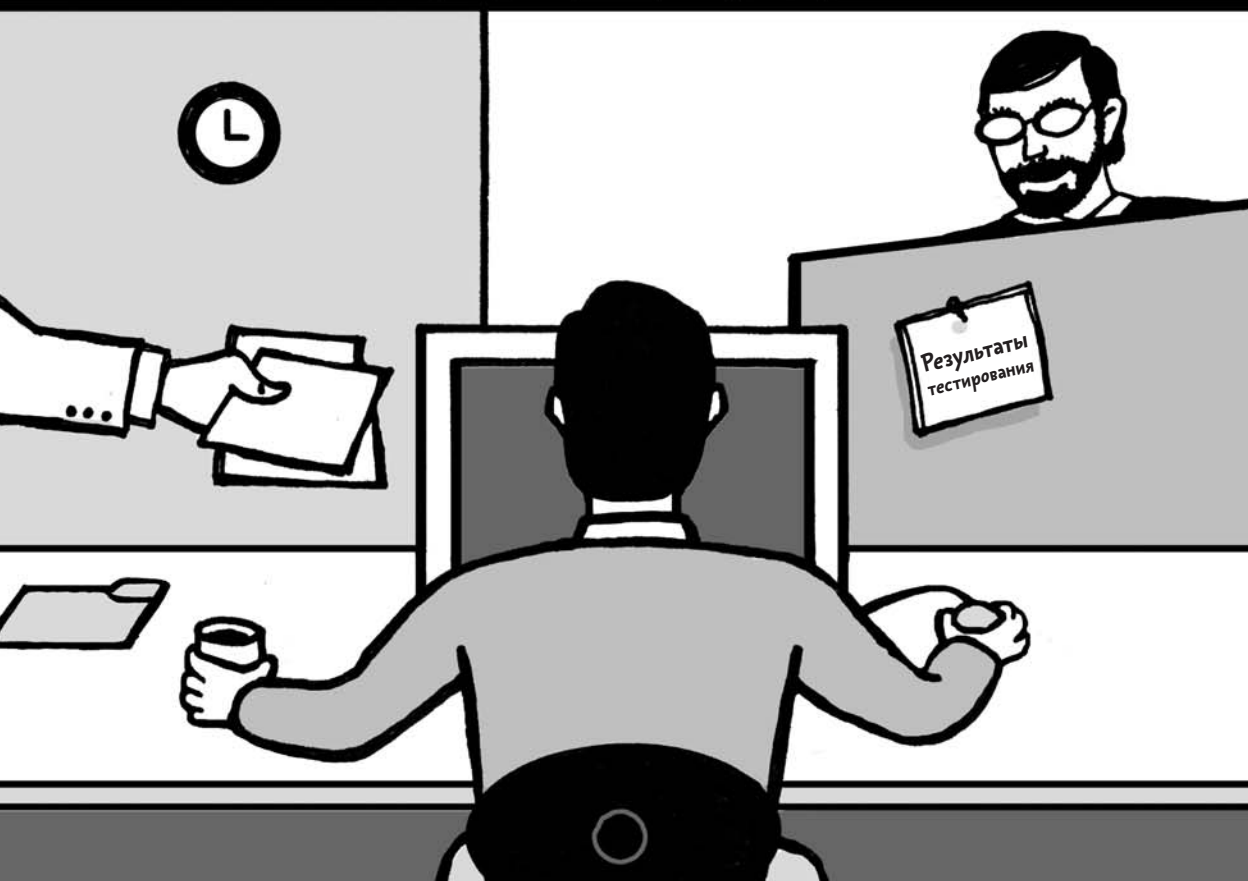
* 'Working From Home' Without Slacking Off // Wall Street Journal, July 11, 2012.

Похоже, это новая тенденция. Только у одной InterGuard десять тысяч клиентов, а в исследовании группы Gartner утверждается, что к 2015 году с теми или иными проявлениями вмешательства Большого Брата будут сталкиваться 60 процентов всех работников. Ничего себе... Резюмируем: не стоит нанимать того, кому не доверяешь, и работать на босса, который не доверяет тебе. Если вам не разрешают работать удаленно, странно, как вам вообще хоть что-то поручают. Если вы столь несамостоятельны, почему это вы способны общаться с клиентами, писать тексты рекламных объявлений, создавать дизайн новых продуктов, оценивать заявления о выплате страховки или рассчитывать налоги?

Вот что написал в своем гимне удаленной работе сэр Ричард Брэнсон: «Чтобы успешно работать с другими людьми, вы должны доверять друг другу. Во многом это значит доверять своим сотрудникам делать свое дело, где бы они ни находились, без присмотра»*.

Или научитесь доверять людям, с которыми работаете, или ищите других.

* Give people the freedom of where to work. URL: <http://www.virgin.com/richard-branson/give-people-the-freedom-of-where-to-work>.



Дома люди постоянно отвлекаются

Как можно работать дома, где есть вечные сериалы по ТВ, PlayStation, холодное пиво в холодильнике, в конце концов, стирка? Да очень просто: у вас есть работа, которую нужно выполнить, и вы взрослый, ответственный человек.

Ладно-ладно, все мы люди и все время от времени поддаемся соблазну. Также следует признать, что дома соблазнов и возможностей отвлечься больше, чем в любом офисе. Однако, признав наличие проблемы, можно заняться ее решением. Помните, что лучший способ бороться с отвлекающими факторами — интересное, захватывающее дело. Вряд ли человека с интеллектом надолго увлечет приготовление гамбургеров в кафе быстрого обслуживания, но большинство занятий, подходящих для удаленной работы, вполне способны на это.

Иногда отвлечься даже неплохо. Но если мы отвлекаемся регулярно, это уже предупреждение — знаете, как хрестоматийная канарейка в угольной шахте — о том, что наша работа не очень четко определена, или что задачи мелкие, или что весь проект, которым мы занимаемся, фундаментально слаб. И вместо того чтобы включать очередной сериал, может, пришло время назвать вещи своими именами и указать на очевидное? Ведь если вы чувствуете это, то, вероятно, и другие могут с вами согласиться.

Конечно, иногда проблема не в ценности работы, а в ее плохой организации. Ясно, что, если работать на диване перед телевизором, велик соблазн потянуться за пультом. Сидя на кухне,ловишь себя на мысли, что нужно бы достать посуду из посудомойки. Но если вы находитесь в специально отведенной для работы комнате за плотно закрытой дверью, шансов сосредоточиться на том, чем вы заняты, гораздо больше.

Если же это невозможно — или не помогает, — всегда можно попробовать работать вне домашних стен. Ведь «удаленная работа» вовсе не обязательно означает «работа из дома». Можно отправиться в кафе, библиотеку и даже в парк.

Но на самом деле увиливание от работы — не такая большая проблема, как принято считать. Знаете, это как хороший отпуск. Ничего не делать пару недель — ровно столько можно пролежать на пляже или изучать Париж — это потрясающе. Но потом и это наскучит.

Большинство людей *хотят* работать, поскольку это тонизирует их и приносит удовлетворение. И если вы занимаетесь бесперспективным делом, надо думать не о том, как работать над ним удаленно, а о новой работе.



Только в офисе можно обеспечить безопасность

Очень часто компании делают все, чтобы рядовые сотрудники не использовали интернет и запускали рабочие программы только на корпоративных серверах, при этом они позволяют руководителям разгуливать с незащищенными ноутбуками. Что толку в высоченных крепостных стенах, если открыты главные ворота?

Безопасность — серьезная проблема, но уже решенная. Именно поэтому среднестатистический человек не боится пользоваться интернет-банкингом и вводить номер своей банковской карты на сайте Amazon. В 37signals есть список простых требований, единых для всех сотрудников:

1. На всех компьютерах должно применяться шифрование данных на жестких дисках. Тогда потеря ноутбука означает лишь некоторое неудобство и необходимость обратиться за страховкой, а не ЧП в масштабах компании, лихорадочную смену паролей и беспокойство о том, что конфиденциальные документы могут стать достоянием гласности.
2. Автоматический вход в систему должен быть отключен, выход из «спящего» режима — по паролю, компьютер блокируется через десять минут бездействия.

3. Включите безопасный режим на всех сайтах, которые вы посещаете, особенно в случае критически важных сервисов вроде Gmail. В наши дни всегда есть возможность работать через зашифрованный протокол HTTPS или SSL. Это видно по наличию небольшой иконки «замочек» перед адресом сайта (все продукты 37signals мы перевели на этот протокол еще несколько лет назад).
4. Во всех смартфонах и планшетах используйте код блокировки, кроме того, у вас должна быть возможность удалить все их данные дистанционно. На iPhone, например, это можно сделать при помощи приложения «Найти iPhone». Об этом правиле легко забыть, ведь такие устройства мы считаем скорее личными, чем рабочими, но вы неминуемо станете проверять на них корпоративную почту или заходить в Basecamp с планшета. И к смартфонам, и к планшетам нужно относиться так же серьезно, как и к ноутбуку.
5. Для всех посещаемых вами сайтов используйте уникальные, достаточно длинные пароли и храните их в специальной программе, например 1Password*. Не хочется вас огорчать, но пароль

* URL: <https://agilebits.com/onepassword>.

«12345» ничего не защищает. И даже если вы умудритесь запомнить UM6vDjwidQE9C28Z, при взломе одного сайта (а это происходит постоянно!) незащищенными окажутся все остальные.

6. В случае Gmail включите двухфакторную авторизацию, чтобы нельзя было войти без ввода специального кода, отправленного на ваш мобильный телефон (это означает, что, если кто-то узнает ваш логин и пароль, он не сможет попасть в вашу почту, не завладев также и вашим мобильником). И помните: если падет ваша почта, ни о какой безопасности всех остальных сервисов также не может быть и речи, поскольку на любом сайте злоумышленник сможет задействовать функцию «сброс пароля» и получить новый пароль на адрес почты, доступ к которой у него уже есть.

По сложности создание безопасных протоколов и алгоритмов — компьютерный аналог ракетостроения, а вот использование их преимуществ отнюдь не требует семи пядей во лбу. Найдите время на изучение основ, и эта тема перестанет казаться вам столь же страшной, сколь ритуалы поклонников черной магии. В наши дни безопасность электронных устройств — это дело здравого смысла, вроде пристегивания ремней в автомобиле.

А КТО
БУДЕТ
отвечать



НА ЗВОНКИ?

А кто будет отвечать на звонки?

Когда клиенты звонят или пишут вам в рабочее время, они, понятное дело, ожидают скорого ответа независимо от того, где и сколько работают ваши сотрудники. Это реальность, с которой приходится считаться.

Однако это не значит, что нельзя попробовать изменить ожидания потребителей. Например, компания Jellyvision попросила своих клиентов из списка Fortune 500 не связываться с ее представителями раньше 10 утра, чтобы время лучше подходило работающим удаленно сотрудникам, живущим в разных часовых поясах.

Но даже если вам и придется время от времени выделять час-другой на обсуждение рабочих вопросов в неурочное время, это еще не конец света. Готовность изредка ответить на важный звонок в 11 вечера или в 5 утра — небольшая плата за свободу, которую дает удаленная работа.

В 37signals принято, чтобы менеджеры по работе с клиентами всегда были доступны в течение рабочего дня (по чикагскому времени), а также — насколько это возможно — до и после него. Однако это не значит, что всем придется трудиться с 9 до 17 еще и по другим часовым поясам. Если одна группа сотрудников дежурит с 6 до 14, другая — с 8 до 16, а третья — с 11 до 19, вы покрываете весь рабочий день и даже частично захватываете другие часовые пояса и никогда не пропустите ни сообщение, ни звонок.

Конечно, если у вас крошечная компания и за работу с клиентами отвечают один-два человека, то организовать работу таким образом может быть непросто. Вполне возможно, что в этом случае сотрудникам, в чьи обязанности входит общение с потребителями, придется трудиться в «стандартное» рабочее время. Но зачем распространять это на всех остальных? Ложно понятое равенство никому не пойдет на пользу.

Удаленная работа не обходится без сложностей и — иногда — жертв. Тем не менее, переходя на нее, большинство людей чувствуют себя лучше. По крайней мере большую часть времени.



Крупные компании этого не делают, почему мы должны?

Многие гиганты бизнеса погрязли в неэффективности и бюрократии, но словно не замечают этого и часто кажутся вполне благополучными. Корпоративный монстр огородил стадо денежных «коров» широким рвом с водой, и кому какое дело, сколько у него пастухов и как мало они работают?

Бессмысленно повторять, что ориентироваться в вопросах эффективности на крупный бизнес — не самая удачная идея. Весь смысл инноваций и революционного прорыва — сделать что-то не так, как делали до вас. В противном случае у вас не будет ни единого шанса.

Поэтому, даже если условная корпорация Multinational запрещает своим сотрудникам работать дома, для вас это не значит ровным счетом ничего. Радуйтесь, что 400-килограммовая горилла, доминирующая в вашей отрасли, по-прежнему зациклена на устаревших методах работы. Тем легче будет ее одолеть.

То же верно и в случае, если вы сами работаете в крупной компании. Представители большого бизнеса присматриваются друг к другу. Но если хочешь быть вожаком, не прячься в стаде.

Все, что вам нужно, — уверенность в том, что вы нащупали более разумный подход к организации работы,

даже если все ваши конкуренты ведут бизнес по старинке. Именно так великие идеи переходят из категории чудачеств в разряд привычных вещей. И одна из таких идей — воспользоваться преимуществами удаленной работы. Довольно скоро она превратится в обыденность, но зачем ждать?

Конечно же, изменить устоявшийся порядок вещей без борьбы не получится. А борьба с устоявшимися привычками никогда не была легкой. К счастью, многие крупные компании уже это поняли. Давайте перечислим тех, кто всецело одобряет желание работать удаленно: IBM, S.C. Johnson & Son, Accenture, eBay. Как полагаете, это *достаточно* крупные компании?

одно
несчастье
— на —
всех!



Остальные будут завидовать

Попросите босса разрешить вам несколько дней в неделю работать дома. Скорее всего, он откажет под тем предлогом, что, получи вы такую привилегию, коллеги станут вам завидовать. *Вот еще, это просто несправедливо! Мы все должны быть равными, пусть все сидят в офисе, одинаково неэффективно работают и страдают все как один!*

Во-первых, раз уж удаленная работа столь желанна для всех и каждого, почему бы не позволить *всем* на нее перейти? Разве бизнес, о котором мы говорим, — всего-навсего изощренная схема по удержанию сотрудников на закрепленных за ними стульях в течение определенного количества часов? Или это компания людей, делающих общее дело? Если все же последнее, то почему бы не дать людям работать так, как им нравится, и судить их по тому, как — а не где — они справились со своим заданием?

Во-вторых, разумеется, не все виды деятельности одинаково хорошо годятся для работы в удаленном режиме. Если ключевая функция бизнеса — отправка посылок покупателям, эту задачу дома не решить, поскольку нужен доступ к складским запасам. Ну и что? Почему все сотрудники должны работать в одинаковых условиях? Работа складского менеджера отличается от работы бухгалтера. Разные работы, разные требования. Людям это понятно.

Лучший способ отбить аргументы вроде «все должны быть связаны одной политикой» — напомнить своему боссу, себе и всем сомневающимся, что вы одна команда. Да, вы играете на одном поле и ищите способы наилучшим образом выполнить свою работу, а создание наиболее эффективных и благоприятных условий труда может помочь в этом. После этого только самые твердолобые ваши оппоненты будут все еще упорствовать.



А как насчет корпоративной культуры?

Корпоративная культура — это не турниры по настольному футболу. И не сражения в пейнтбол. И даже не рождественская вечеринка, на которой Стив так напился, что теперь всем есть о чем поговорить весь следующий год. Все перечисленное — просто способы проводить свое свободное время. А корпоративная культура — это набор сформулированных и подразумеваемых ценностей и соответствующих действий организации. Вот несколько примеров:

- Как мы разговариваем с клиентами? Считаем ли, что они всегда правы?
- Как относимся к качеству продуктов? Стремимся к идеальному или довольствуемся хорошим?
- Как мы разговариваем друг с другом — вежливо или жестко?
- Какую рабочую нагрузку мы считаем правильной — поощряем трудооголиков или тех, кто время от времени отпрашивается в пятницу?
- Как мы относимся к риску — предпочитаем идти ва-банк в масштабах компании или расти медленно, но верно?

Конечно, крайности в этом списке приведены сознательно; большинство компаний находятся где-то

посередине. Тем не менее вам следует знать, *где именно*. Сочетание всех этих ценностей и задает определенный дух компании, ее корпоративную культуру.

Корпоративная культура особенно важна, когда дело касается «ослабления поводка». Чем прочнее культура, тем меньше обучения и контроля нужно сотрудникам. В идеальном случае, когда менеджеров отпускают на свободу, все понимают, что они будут работать хорошо, потому что это соответствует ценностям компании.

Конечно же, для создания сильной корпоративной культуры совсем не обязательно всем физически находиться в одном и том же месте. Лучшие образцы корпоративной культуры — это действия сотрудников, а не фразы из миссии организации. Приходя в компанию, новые сотрудники во все глаза наблюдают за происходящим вокруг. И видят, как принимаются решения, как выполняются обязанности, как решаются проблемы и так далее.

Как бы то ни было, разрешив людям работать удаленно, вы перестанете считать, что создание корпоративной культуры — это вопрос совместного проведения досуга. И вместо этого займетесь практической работой по определению и формированию ее основ.



Ответ мне нужен прямо сейчас!

Когда все работают в одном офисе, легко приобрести дурную манеру беспокоить друг друга в любой момент и по любому поводу — какая уж тут личная эффективность! Многие люди так мало успевают сделать в условиях традиционного рабочего места именно потому, что их постоянно отвлекают. Тем не менее, привыкнув к такой модели, очень трудно вообразить себе мир, где ты не можешь получить ответ на любой, самый незначительный вопрос в ту же секунду, как он у тебя возник. Однако такой мир существует, и он довольно плотно населен.

Во-первых, стоит признать, что далеко не каждый вопрос требует немедленного ответа, и в таком случае рассчитывать, чтобы коллега немедленно потратил на вас свое время, — верх наглости.

Поняв это, вы поистине встанете на путь просветления и эффективности. Если дело терпит, вопрос лучше задать по электронной почте. Вопросы, требующие ответа в течение нескольких минут, можно задать при помощи систем мгновенного обмена сообщениями. В случае кризиса, действительно заслуживающего определения «все рушится», можно воспользоваться старинным изобретением под названием «телефон».

Приняв такую градацию, быстро понимаешь, что 80 процентов вопросов не настолько срочны, как кажется

вначале, и лучше задать их коллеге по электронной почте, чем бросаться к его столу. К тому же в этом случае вы получаете ответ в письменном виде и можете сохранить его.

Со следующими 15 процентами вопросов можно разобратся в мессенджере или чате. Большинство из нас не особенно любит набирать длинные тексты, поэтому в чатах склонны общаться по делу. И то, что могло бы отвлекать от работы на пятнадцать минут, превращается в короткий трехминутный обмен фразами.

И наконец, последние пять процентов приходятся на телефон. Конечно, невербальные сигналы он не передает, но вряд ли это так важно — если только вам не нужно уволить кого-то или провести сложное интервью с кандидатом.

Избавление себя и других от пристрастия к немедленному решению всех возникающих вопросов не всегда проходит безболезненно. Первые несколько дней, пока мозг привыкает использовать при взаимодействии с другими правильные инструменты, могут показаться тяжелыми. Придется бороться с соблазном перенести старые привычки в новые условия. Ничего хорошего не выйдет, если вы начнете задавать четыре из пяти вопросов по электронной почте, но будете огорчаться, не получая ответа в течение десяти минут.

Зато, освободившись от стремления получать информацию немедленно, вы удивитесь, как раньше вообще что-то доводили до конца, постоянно отвлекаясь. Есть что-то от дзен в прекращении неистовой гонки за ответами. Позвольте им попадать к вам не раньше, чем люди действительно будут готовы вам помочь. Используйте это затишье и поработайте максимально продуктивно.



Но я потеряю контроль!

Большинство аргументов против удаленной работы основаны на страхе потерять контроль, хотя об этом редко говорят прямо. Наверное, это своего рода первобытный инстинкт — потребность постоянно видеть свою армию, иметь ее под рукой, чтобы в любой момент можно было выкрикнуть команду, как Мэл Гибсон в «Храбром сердце», и увидеть, как твои воины в едином порыве вскидывают копья!

Для многих быть руководителем означает обладать таким же контролем над людьми. Это часть их личности. Таким альфа-самцам (и самкам) необходимо в буквальном смысле видеть своих прямых подчиненных. Они думают: *если я их вижу, значит, могу контролировать.*

Бороться с атавистическими взглядами менеджеров при помощи логики или разума невозможно. Обычно приходится двигаться маленькими шажками, ожидая, когда начальник привыкнет к новой модели. Чем-то похоже на лечение фобий. Нельзя сказать тому, кто боится пауков, что его страхи смешны, и ожидать мгновенного избавления от них. Чтобы постепенно вытеснить проблему из «мозга рептилии»* в лобную долю головного мозга, нужно потрудиться.

* «Мозг рептилии» — часть мозга, отвечающая за выполнение базовых функций организма, сохраняющихся даже при отключении сознания: циркуляцию крови, дыхание и т. д., а также за реакцию типа «бей или беги». *Прим. ред.*

Поэтому, борясь с чьим-то страхом потерять контроль, начинать надо с малого — показать, что мир не рухнет, если вы начнете работать дома, скажем, по средам. *Ты только посмотри, я сделал все, что нужно, и еще много чего дополнительно!* Затем можно выбить два дня и более гибкий график, и не успеешь оглянуться, как уже собираешься переехать в другой город, а все шестеренки бизнеса исправно вращаются.

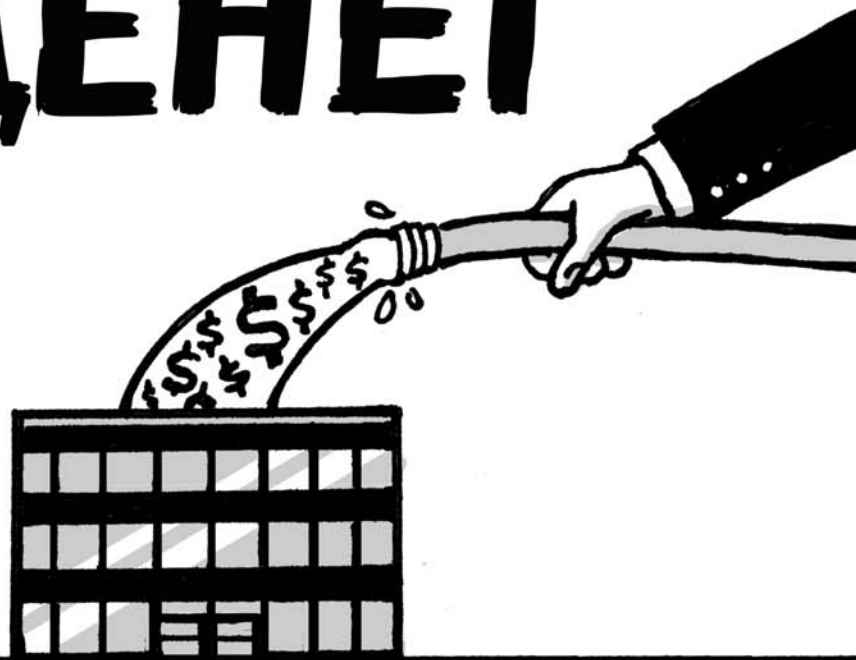
Ладно, не всегда все проходит так гладко. Даже лучшим психотерапевтам иногда не удастся излечить арахнофобию*, да и вы, возможно, не имеете необходимой подготовки. Хотя бы запомните, что правильнее использовать стратегию мягкого давления, чем вступать в лобовое столкновение с «мозгом рептилий». Если этот мозг принадлежит вашему боссу, вы, скорее всего, в открытом бою проиграете!

Поскольку сопротивление рептилии — не рациональное, а глубоко эмоциональное, даже инстинктивное, побороть отговорку «но я потеряю контроль» сложнее всего. Даже вооружившись всеми мощными аргументами, приведенными в нашей книге, вы все же можете проиграть. В таком случае, возможно, пришло время собрать вещи и поискать другую работу.

* Арахнофобия — боязнь паукообразных; относится к числу самых распространенных фобий. *Прим. ред.*

ЗА ЭТОТ
ОФИС
МЫ ЗАПЛАТИЛИ
КУЧУ

ДЕНЕГ



За этот офис мы заплатили кучу денег

Наверное, это самый дурацкий аргумент против удаленной работы, и тем не менее время от времени звучит и он. Если честно, на такую глупость даже отвечать не стоит, но давайте все же сделаем это.

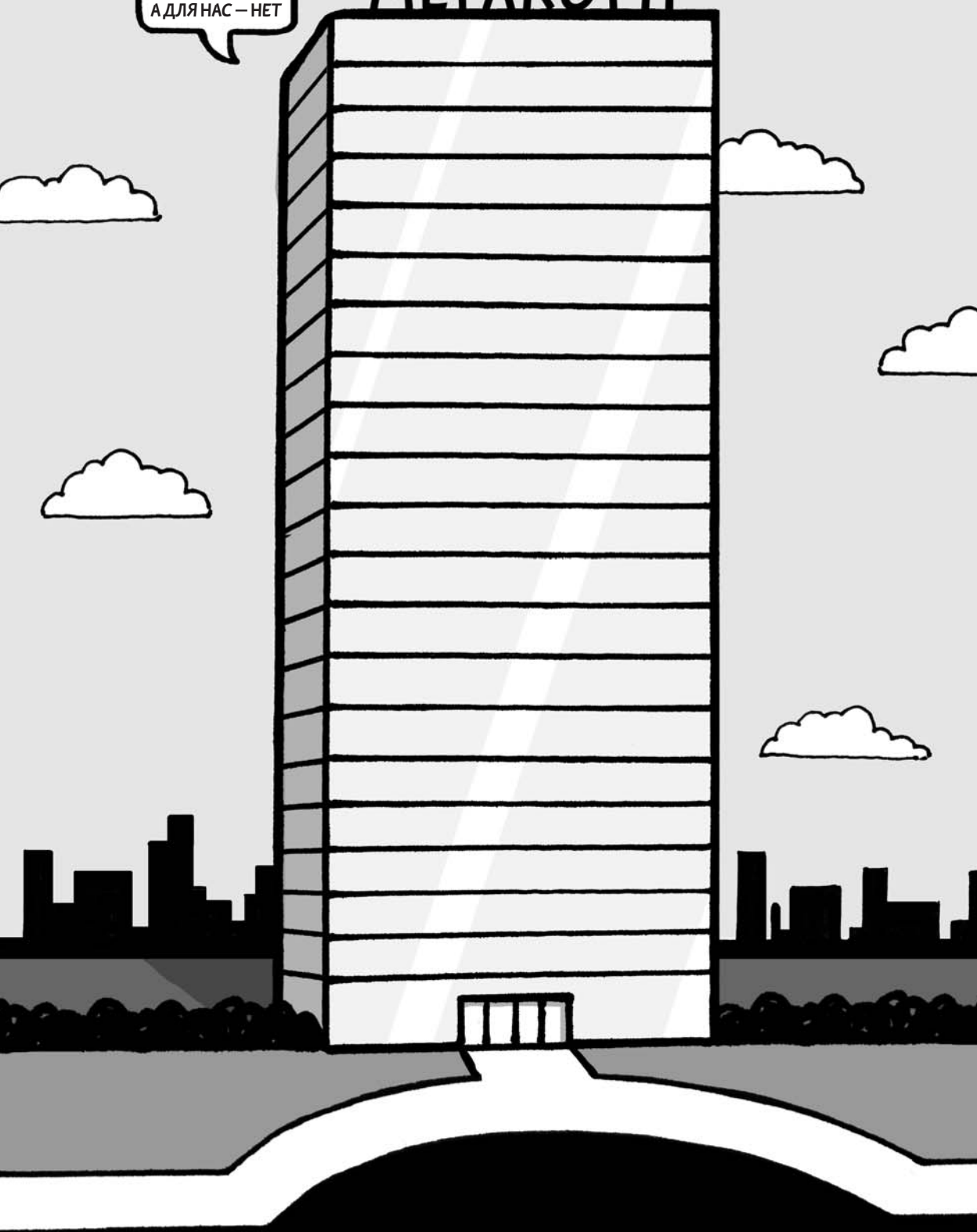
Трудно поверить, что владелец достаточно крупного бизнеса, позволяющий себе содержать роскошный офис, не знаком с понятием «необратимые затраты», да? Бросьте. Знаете тех звезд, на которых смотришь и удивляешься: *ну как, черт возьми, такому человеку удалось взлететь так высоко?* Вспомните это чувство, поверьте, что такое бывает, и давайте повторим предмет «Основы предпринимательства».

Термин «необратимые затраты» означает лишь то, что деньги, потраченные на офис, уже потрачены. Кто бы ни заплатил их, назад эти деньги не получить независимо от того, используется офис или нет. Поэтому с рациональной точки зрения единственное, что важно при выборе рабочего места, — это ответ на вопрос: позволяет ли офис выполнять ее эффективнее. Вот и все.

Если хотите подкрепить теорию расчетами, пожалуйста. Скажем, в офисе вы можете трудиться продуктивно пять часов (ха!), а дома — шесть. То есть работать дома на 20 процентов эффективнее. Что тут скажешь?

ДЛЯ ВАС ЭТО
ХОРОШО,
А ДЛЯ НАС — НЕТ

МЕГАКОРП



Это не работает в нашей отрасли или для компаний нашего размера

Самый легкий способ противостоять аргументам в пользу удаленной работы — даже не пытаться ее обсуждать. Можно просто сказать: «Да, в целом звучит заманчиво, но вряд ли сработает в *моей* отрасли». Или «Это подходит небольшим компаниям, но не масштабируется». Бросьте!

Вот лишь небольшой перечень отраслей, в которых мы обнаружили компании, способные получать выгоду от перехода на удаленную работу:

- Аудит
- Госуслуги
- Дизайн
- Кинопроизводство
- Консалтинг
- Маркетинг
- Подбор персонала
- Производство компьютерной техники
- Производство программного обеспечения
- Работа с клиентами
- Реклама
- Страхование
- Финансы
- Юридические услуги

Заметьте, что дело не ограничивается несколькими небольшими компаниями. Дома работает почти половина из 35 000 сотрудников входящей в список Fortune 100 страховой компании Aetna. Если взять аудиторские фирмы, то в Deloitte, штат которой сравним по размеру с Aetna, невероятные 86 процентов сотрудников минимум 20 процентов времени работают удаленно. В Intel регулярно трудятся дистанционно 82 процента сотрудников.

К тенденции переводить служащих на удаленную работу подключилось даже правительство. В той или иной мере вне офиса работают 85 процентов экспертов Бюро по регистрации патентов и торговых марок США, 57 процентов персонала NASA, 67 процентов служащих Агентства по охране окружающей среды.

Вот небольшая выборка компаний разного размера, в которых практикуется удаленная работа*:

Компании с числом сотрудников 10 000 и более

- AT&T (телекоммуникации)
- UnitedHealth Group (здравоохранение)
- McKinsey & Co. (консалтинг)
- Intel (высокие технологии)
- S.C. Johnson & Son (производство бытовой химии)

* Working Outside the Box // IBM white paper, 2009.

- Aetna (страхование)
- Cisco (высокие технологии)
- Deloitte (аудит)
- HSBC UK (финансы)
- British Telecom (телекоммуникации)
- Unilever (потребительские товары)
- Express Scripts (здравоохранение)

Компании с числом сотрудников 1000–10 000

- Mercedes-Benz (автомобилестроение)
- Teach For America (образование)
- Plante Moran (бухучет, бизнес-консалтинг)
- Dream Works Animation, SKG (киностудия)
- Perkins Coie (юриспруденция)
- American Fidelity Assurance (страхование)
- Министерство образования США (госструктура)
- Virgin Atlantic (авиаперевозки)
- Brocade Communications (высокие технологии)

Компании с числом сотрудников до 1000

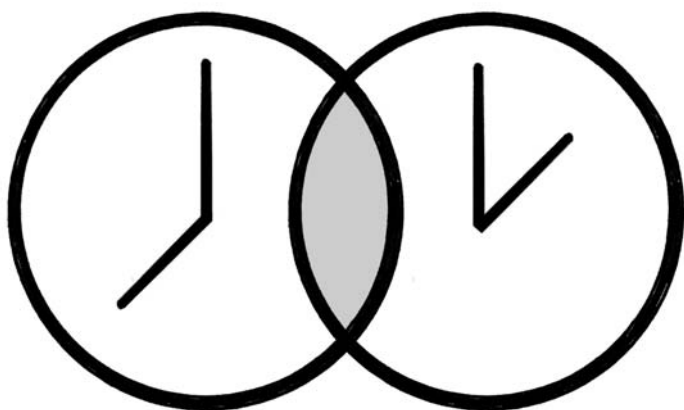
- GitHub (программное обеспечение)
- Ryan, LLC (налоговое планирование)
- Automattic (веб-разработка)
- MWW (связи с общественностью)
- Kony (разработка мобильных приложений)
- TextMaster (перевод и создание текстов)

- BeBanjo (программное обеспечение для видео-индустрии)
- Brightbox (облачный хостинг)
- He:Labs (веб-разработка)
- Fotolia (фотосток)
- FreeAgent (программное обеспечение для онлайн-бухгалтерии)
- Proof Branding (брендинг и дизайн)

На самом деле осталось очень мало отраслей, которым удаленная работа категорически противопоказана. Не позволяйте жалкой «отраслевой» отговорке лишить ваших сотрудников возможности работать из дома.

ГЛАВА 3

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ УДАЛЕННУЮ РАБОТУ НАД СОВМЕСТНЫМИ ПРОЕКТАМИ



**Вонстину
перекривайтесь**

Воистину перекрываетесь

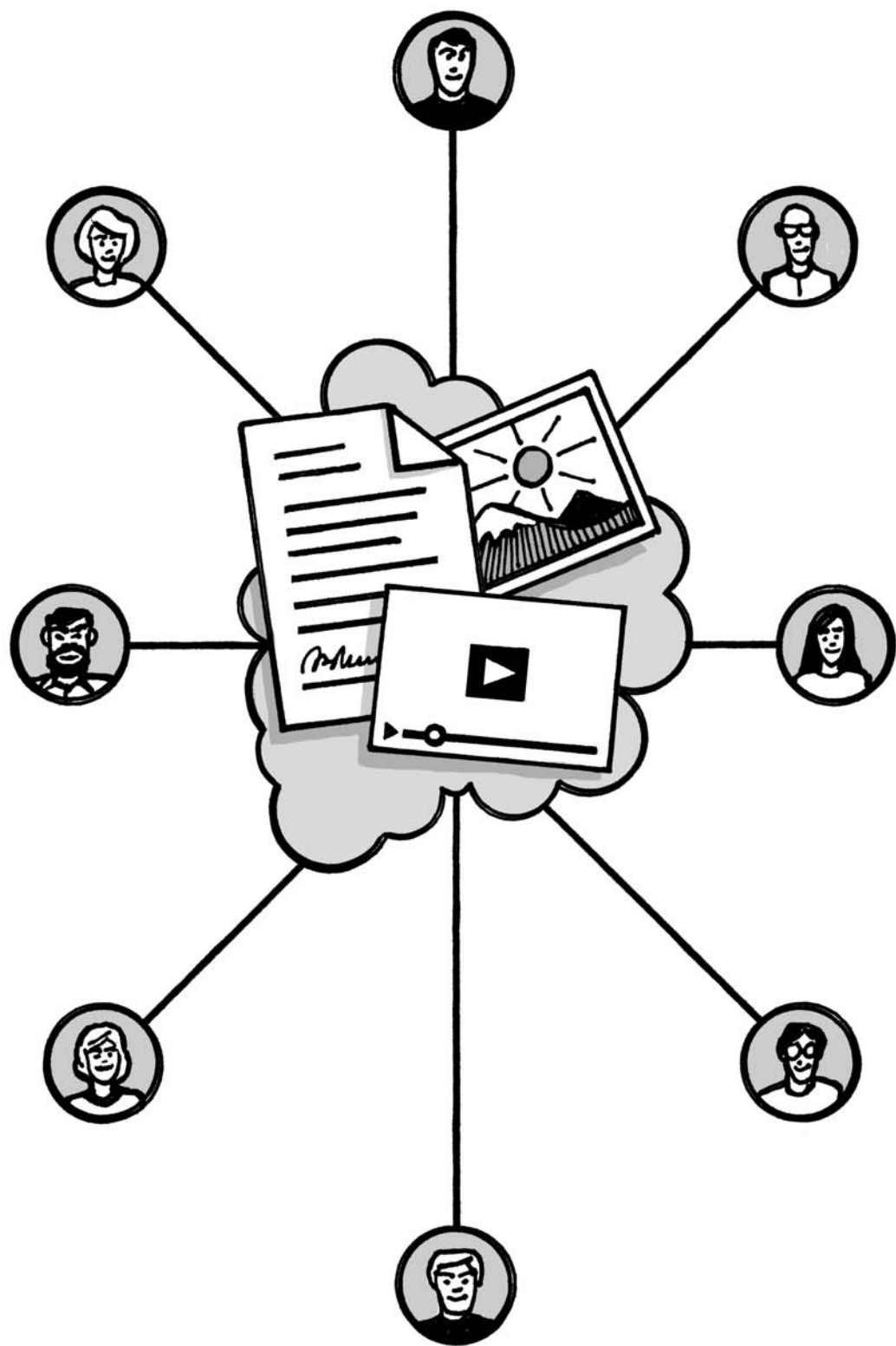
Чтобы удаленная работа была успешной, обычно требуется *некоторое* перекрытие рабочего времени сотрудников, занятых в одном проекте. «Благодаря» аутсорсингу к любой дистанционной работе теперь относятся подозрительно, и эта сомнительная репутация обусловлена множеством причин, в том числе задержками в коммуникации, доходившими до одного рабочего дня. Конечно, и так можно работать, но мы этого не советуем. Мы в 37signals пришли к выводу, что для полноценной совместной работы и ощущения себя единой командой нам требуется приличное перекрытие рабочего времени — не менее четырех часов.

Это не проблема, если вы находитесь в Лос-Анджелесе и работаете с кем-то из Нью-Йорка, а вот если, скажем, вы в Чикаго, а ваш коллега — в Копенгагене, задача усложняется. Семичасовая разница во времени — то, с чем пришлось справляться 37signals. Легких путей здесь нет. Нам пришлось пойти на компромисс. Копенгаген работает с 11 до 19 (по местному времени), а Чикаго — с 8 до 17, тем самым обеспечивая искомое пересечение на четыре часа.

К счастью, помимо обычного рабочего графика «с девяти до пяти» есть множество очень удобных вариантов организации работы и отдыха. Выберите свой. Работая вместе с остальными членами команды всего четыре

часа, вы, вероятно, сделаете гораздо больше. Вместо того чтобы потратить весь день на «срочные» сообщения электронной почты и отвлекающие телефонные звонки, половину рабочего дня вы будете иметь в своем полном распоряжении. Кроме того, вы удивитесь, обнаружив, как много людей предпочитают нестандартные часы работы. Может, так у них остается больше времени на общение с семьей или на хобби или им просто лучше работается по ночам или в несусветную рань.

Если же нет никаких возможностей обойти проблему разницы во времени, например вы нашли гениального дизайнера в Шанхае, а сами находитесь в Лос-Анджелесе, что ж, тогда вам, вероятно, придется отказаться от совместной работы в реальном времени. Это неудобно, и лично мы считаем, что овчинка не стоит выделки — но некоторые компании умудряются так работать, если цена вопроса достаточно высока (ясно, что создавать себе головную боль ради экономии на оплате труда не стоит, но ради доступа к уникальному таланту приходится идти на жертвы).



Не увидишь — не поверишь

Некоторое пренебрежение к удаленной работе основывается на ошибочном представлении, будто в этом случае все взаимодействие происходит вслепую. Все мы присутствовали на невыносимо долгих совещаниях, организованных при помощи конференц-связи, и тратили многие минуты на описание того, что можно было бы показать за секунду. Ясное дело, это неразумно.

К счастью, эту проблему очень легко решить, используя общий доступ. Открыть другим людям доступ к экрану своего компьютера можно с помощью таких инструментов, как WebEx, GoToMeeting, Join.me и тому подобных. Можно вместе просматривать презентацию, анализировать последние изменения на сайте, делать наброски в Photoshop, наконец, редактировать текстовый документ.

Вы очень быстро привыкнете делить один экран с собеседником, и звонок без выхода в общий доступ уже будет казаться странным. Вот секрет того «волшебства», которое люди якобы чувствуют, сидя в одной комнате, — возможность видеть и обсуждать одно и то же.

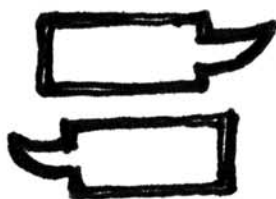
Заметьте, что общий доступ к одному экрану, о котором мы говорим, отличается от видеоконференций, цель которых — видеть лица собеседников. Здесь же не нужны веб-камеры — скорее, это больше похоже на ситуацию,

когда вы сидите все вместе перед одним компьютером или проектором. Это именно совместная работа, а не наблюдение за выражением лица коллег (что, впрочем, иногда тоже нужно).

Та же техника работает и в случае асинхронного взаимодействия в медленном темпе. Если в 37signals кто-то хочет показать новую функцию, над которой работает, он нередко использует самый легкий способ — записывает скринкаст с ее описанием. В общем случае «скринкаст» — это запись происходящего на вашем экране, которую другие могут воспроизвести и посмотреть, как фильм.

Если вы сейчас качаете головой, сожалея о своей технической безграмотности, расслабьтесь: эти программы созданы не для технических гениев, они невероятно просты. В компьютерах Mac можно создавать скринкасты при помощи QuickTime Player; для этого нужно всего лишь запустить программу и нажать кнопку «Запись нового экрана». Покажите то, что хотите показать, опишите происходящее с помощью встроенного микрофона, и вуаля — все увидят, над чем вы работаете.

Но не усложняйте себе жизнь, пытаясь создать совершенный скринкаст. Желание сделать его достойным «Оскара» или хотя бы исправить все ошибки может отнять уйму времени. Просто включите запись, и этого будет более чем достаточно.



ПОРТЛЕНД

ХЕЛЬСИНКИ



Всё в общий доступ

Что мне делать дальше? Где файлы для завтрашнего выступления? Свободен ли Джонас, сможет он поработать со мной над этой задачей на следующей неделе? Пришлал ли Скотт новые макеты? Если все сидят в одной комнате, ответы на эти вопросы получить просто. Но работая удаленно в отсутствие нормальной структуры и при плохо налаженном производственном процессе, часто оказываешься в ситуации «спроси того, не знаю кого».

Выход прост: в любой момент все должно быть доступно всем. Если Джон в Лондоне должен ждать пять часов, пока кто-то в Чикаго окажется в сети и скажет ему, что делать дальше, он потеряет половину рабочего дня. Никакая компания не станет терять время подобным образом; все кончится заявлением о том, что «удаленная работа — это не работа».

Как мы уже говорили, проблема доступности материалов и инструкций почти полностью решается техническими средствами (все остальное — это культура налаженных коммуникаций). Именно для этого мы и создали Basecamp, наш первый продукт. Он позволяет иметь единое централизованное облачное хранилище всех файлов, обсуждений, списков дел и календарей, необходимых для реализации проекта. Благодаря ему стало

возможным увеличить нашу команду с первоначальных четырех до тридцати шести человек.

Мы используем Basescamp в паре с GitHub — веб-сервисом для хостинга программ и их совместной разработки, — чтобы весь наш код был в любое время доступен всем. Как и предложения по его изменению, которые можно обсудить не торопясь — через пару часов или дней — в соответствующих ветках, где программисты размещают свои комментарии.

Еще у нас есть общий календарь, из которого известно, когда вернется из декрета Андреа и когда собирается в отпуск Джефф. Если ваша компания слишком велика для того, чтобы иметь один календарь на всех, заведите отдельные календари для каждой команды.

Существует огромное количество инструментов, с помощью которых можно все что угодно сделать достоянием всех членов команды. Некоторые компании обходятся одним файлообменником Dropbox. Другие используют Hightrise или Salesforce, например, чтобы отслеживать эффективность продаж.

Самое главное — исключить ситуацию, когда что-то важное хранится на компьютере или в почте одного человека. Помещайте все нужные материалы в открытое хранилище, чтобы никому не приходилось «ходить туда, не знаю куда» для выполнения своей задачи.

ВИРТУАЛЬНЫЙ

КУЛЕР



Виртуальный кулер

Переход на удаленную работу способен резко повысить производительность. Меньше отвлекаешься, больше делаешь! Но, как говорится, мешай дело с бездельем — проведешь век с весельем. Восемь часов сплошной работы — не тот идеал, к которому стоит стремиться. Всем нужны перерывы, и хорошо бы проводить некоторые из них со своей командой. Вот тут-то и помогает виртуальный кулер.

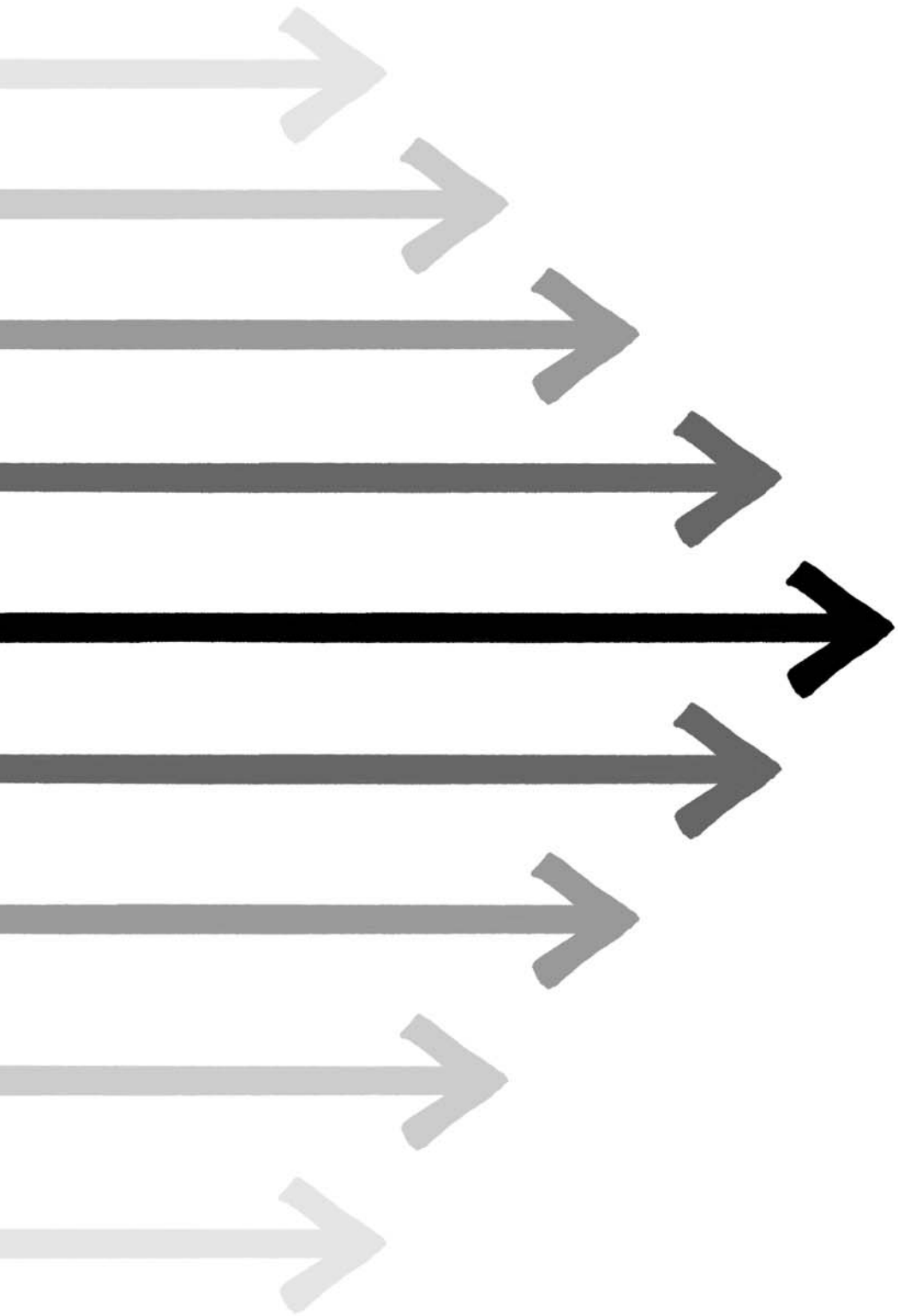
Для организации чатов мы используем программу собственной разработки под названием Campfire. Кто-то предпочитает серверы IRC. Идея одна и та же: простой инструмент для создания чата, где можно зависать, трепать языком, размещать прикольные картинки — в общем, бездельничать. Да, здесь можно отвечать и на вопросы по работе, но все же основная функция чата — сплочение команды.

Замечательная особенность чата: он не требует вашего постоянного внимания. Люди появляются там в течение дня во время своих перерывов. Только что закончили разработку дизайна очередного экрана? Потрясающе! Отпразднуйте это, разместив в чате аплодирующего котика. Наверняка найдутся коллеги, которые этого котика прежде не видели, и вам удастся их немного повеселить.

Но если вас не привлекают картинки, в чате можно обсудить новости, последнюю серию «Игры престолов» или планы на обеденный перерыв — то же самое, что обсуждают в офисе возле кулера. Отличная тема — громкие события в отрасли. Наш чат, например, всегда бурлит в дни, когда Apple объявляет о новинках.

Таким образом вы, удаленный работник, можете самостоятельно решать, когда и сколько вам общаться с коллегами. На первый взгляд посещение чата может показаться потерей времени, особенно если вы еще не читали Reddit*, но это не так. Это *качественная* «потеря времени» в кругу единомышленников. Всем нам это нужно.

* Новостной сайт, на котором пользователи могут оставлять ссылки на любопытную информацию. *Прим. ред.*



Поступательное движение

Работая в одном офисе с коллегами, вы чувствуете, что понимаете происходящее в компании. Утром нальешь кофе и остановишься поболтать с одним коллегой, в обед обсудишь динамику проекта с другим. В офисе постоянно циркулирует актуальная информация. Ну, или нам так кажется. И это комфортное ощущение.

Работая удаленно, из этого информационного потока выпадаешь. Конечно, у вас может быть менеджер проекта, проверяющий, как идут дела, при помощи электронной почты или чата, но это дает понимание ситуации *ему*. А чтобы у команды развивалось чувство общности и уверенность в поступательном движении компании, *каждый* ее член должен ощущать, что он полностью в курсе происходящего.

В 37signals мы проводим еженедельные обсуждения в ветке с темой «Над чем вы работаете?». Каждый пишет несколько строк о том, чем занимался на прошлой неделе и что собирается делать на следующей. Речь не идет о попытках оценить или скоординировать людей. Цель обсуждения — укрепить ощущение, что все находятся на борту общего корабля, а не в собственной уютной лодочке.

Есть и еще одна цель: по-дружески напомнить всем, что мы собрались на этом корабле, чтобы плыть вперед. Никто не хочет отчитаться так: «Эту неделю я потратил

на завершение миссии в Halo 4, а еще съел три пиццы и посмотрел два реалити-шоу». Нам всем от природы присуще стремление не огорчать своих, поэтому, когда человек берет на себя публичные обязательства, он с удвоенной силой старается выполнить обещанное.

Кроме того, дурачить коллег гораздо труднее, чем босса. В разговоре с менеджером проекта, не очень хорошо разбирающимся в тонкостях кодирования, программисты могут превратить задачу на тридцать минут в аналог недельной полярной экспедиции, но если эта сказка окажется достоянием гласности и ее услышат другие программисты, уловка немедленно будет раскрыта.

Короче говоря, движение вперед — это радость, которой стоит делиться с коллегами.



Значение имеет лишь работа

Одним из неочевидных преимуществ найма удаленных сотрудников служит мерило их оценки. Это сама работа.

Если вы не видите человека постоянно, единственное, что вам остается оценивать, — качество его работы. Множество остальных критериев просто теряют смысл. Скажем, такие, как «приходит ли она к 9?», «не слишком ли часто она сегодня отвлекалась от работы?» или «черт, всякий раз, когда я прохожу мимо его стола, у него на экране открыт Facebook». Не зря же неведение называют блаженным.

И остается лишь вопрос «что этот человек сделал сегодня?». Никаких «во сколько он пришел?» и «вовремя ли ушел?». Только то, что касается результатов работы. Поэтому вместо «что ты сегодня делал?» можно просто попросить своего удаленного сотрудника: *«покажи, что ты сегодня сделал?»* Вы как руководитель можете непосредственно оценить работу своего подчиненного — то есть именно то, за что ему платят, — и не обращать внимания на детали, не имеющие никакого значения.

Самое замечательное в таком подходе — его предельная ясность. Когда критерием служит работа, сразу становится ясно, кто справляется, а кто — нет.



БАКТАУН



ПАРК
ГУМБОЛЬДТ



СТАРЫЙ
ГОРОД



ПАРК
УИКЕР



ПАРК
ГАРФИЛД



МАЛЕНЬКАЯ
ИТАЛИЯ



ПАРК
ПРИНТЕРС-РОУ



НОРС-ЛОНДЕЙЛ



ЧАЙНАТАУН



ПАРК
МАККИНЛИ

ЧИКАГО

Не только для тех, кто живет за городом

Удаленная работа подходит не только тем, кто живет за городом, в другом штате или на другом континенте. Вы можете работать удаленно, живя рядом с офисом. Главное, что вы не сидите там ежедневно с 9 до 17.

В чикагском офисе 37signals работают 13 человек. Точнее, там есть 13 рабочих мест. Очень редко все сотрудники собираются в офисе, обычно там пять-шесть человек. Остальные тоже работают — только удаленно.

В данном случае «удаленно» может означать «в соседнем кафе». Или дома. Или в библиотеке. Или в коворкинг-центре, что неподалеку. Да, физически они близко, но, если их *нет в офисе*, они так же далеки от него, как их коллеги из Феникса, Нью-Йорка или Москвы.

Если вы владелец или руководитель бизнеса, разрешение сотрудникам — жителям вашего города работать удаленно может стать отличным способом проверить, подходит ли вам удаленная работа в принципе. Риск невелик — в худшем случае они попросту снова вернутся в офис.

Но тут есть один важный момент: если собираетесь дать им шанс, пусть это будет настоящий шанс. Попробуйте удаленную работу в течение минимум трех месяцев. Вас ждет неизбежный переходный период, поэтому дайте возможность каждому найти свой собственный

ритм. Можно даже начать с режима «два дня удаленно — три в офисе». Потом, если все будет хорошо, наоборот, два дня в офисе — три удаленно. И постепенно переходите к полной неделе вне офиса.

Такая тренировка позволит вам набрать физическую форму, необходимую для найма своих первых действительно удаленных (в том числе географически) работников. Вы подготовитесь, будете знать, чего ожидать, за плечами у вас будет успешный заверченный эксперимент.



Готовность к неприятностям

В системотехнике есть понятие «единая точка отказа». Бóльшая часть работы по обеспечению высокой надежности заключается в поиске и ликвидации таких точек. Рано или поздно ломается любая деталь, и, если вы не обеспечили резервирования, вся система выйдет из строя.

Общая директива «каждый день приходить в офис» — единая точка отказа с точки зрения компании. Если в здании отключат свет, пропадет интернет или сломается система кондиционирования, офис перестанет быть местом, пригодным для работы. И если у компании нет готовой схемы действий в подобных ситуациях, она не сможет оказывать услуги клиентам.

Особенно это актуально для районов с суровыми погодными условиями или местностей, подверженных частым ударам стихии. Вспомните метели и ураганы, регулярно обрушивающиеся на Восточное побережье США, торнадо, проносящиеся через Канзас, лесные пожары, досаждающие Южной Калифорнии, — вот лишь некоторые примеры в Соединенных Штатах. И подобные зоны стихийных бедствий существуют повсеместно. Но все же люди и там занимаются бизнесом.

В страховой компании American Fidelity Assurance способность помогать людям даже в условиях разгула стихии называют ключевой причиной приверженности

удаленной работе. Когда страховщику пришлось временно закрыть штаб-квартиру в Оклахома-Сити из-за погодных условий, удаленные сотрудники по-прежнему работали у себя дома, и клиенты ничего не заметили.

Кроме того, даже «офисных» сотрудников AFA просят поработать из дома день-два в месяц, чтобы подготовить их на случай стихийного бедствия. Компания также поощряет персонал оставаться дома во время сезонных вспышек гриппа и других эпидемий.

Конечно, стихийные бедствия происходят нечасто, зато бытовые неприятности случаются регулярно, и в таких случаях очень важно иметь возможность работать удаленно. В традиционном офисе ваш день летит насмарку, если вы простыли, если заболели ваши дети, если потекла труба, вы вызвали сантехника и должны ждать его прихода — таких примеров масса. Все это не позволяет вам *выйти* из дома, но не мешает *работать* там.

Привычка трудиться удаленно позволит вам справиться с такими неприятностями с наименьшими потерями. Какую бы неожиданность ни приготовила вам судьба — пургу или необходимость ждать телемастера, — возможность удаленной работы позволяет бизнесу не останавливаться.



Осторожнее с M&Ms

Чаще всего заявления «удаленная работа не работает» основаны на двух конкретных посылах. Во-первых, если люди трудятся вне офиса, невозможно проводить совещания. Во-вторых, начальник не может утверждать, что работа выполнена, если не видит воочию, что его подчиненные работают.

Давайте посмотрим на эти аргументы с несколько иной точки зрения. Мы убеждены, что эти два столпа офисной жизни — совещания и начальники — на самом деле являются основными причинами того, что работа в офисе *не делается*. То есть в действительности чем дальше вы от совещаний и начальства, тем больше можете успеть. Это одна из главных причин, почему мы с таким энтузиазмом относимся к удаленной работе!

Что же именно не так с совещаниями и начальниками (M&Ms*, как мы их называем)? Ничего *изначально* неправильного в M&Ms нет. Неправильна частота, с которой это используется в офисе.

Совещания. Ох уж эти совещания... Знаете кого-нибудь, кто хотел бы почаще на них ходить? Мы — нет. А почему? Вообще-то совещания могли бы быть отличным рабочим инструментом — ведь это возможность собрать за одним столом группу людей, чтобы они могли пообщаться

* Meeting and managers. *Прим. пер.*

напрямую. Это могло бы быть здорово. И это здорово — если к совещаниям относятся как к редкому лакомству.

Когда же совещания становятся нормой, палочкой-выручалочкой для обсуждения, споров и решения любых проблем, их результативность падает прямо пропорционально росту их количества. Совещания как соль, ею лишь слегка приправляют блюдо, а не едят ложкой. Слишком много соли — и блюдо несъедобно. Слишком много совещаний — коллектив деморализован, мотивация на нуле.

Кроме того, совещания сильно отвлекают от работы. Множество людей должны бросить свои занятия и переключиться на что-то другое. Уверены ли вы, что часовое совещание, ради которого вы отрываете семь человек от дела, стоит семи человеко-часов потерянного рабочего времени? Часто ли совещания того стоят? К тому же — запомните — не бывает часовых совещаний. Если в комнате собралось пять человек, это пятичасовое совещание.

Теперь поговорим о начальниках. Руководитель — персона безусловно важная. Но руководить, как и проводить совещание, следует очень аккуратно. Постоянно спрашивая подчиненных, чем они заняты, вы не дадите им заниматься делом. А поскольку именно начальники созывают совещания, само их присутствие в офисе приводит к снижению производительности.

Отчасти проблема вызвана воображаемой необходимостью заполнить весь свой день руководящими действиями,

независимо от того, оправданы они или нет. По странному совпадению все эти нескончаемые совещания, посвященные ходу проектов, навязшее в зубах составление прогнозов и нудные планерки занимают все рабочее время руководителя без остатка. И хотя иногда мониторинг деятельности сотрудников действительно обеспечивает важные результаты, он редко «тянет» на сорокачасовую рабочую неделю. На десять часов — возможно, но мало кто из руководителей согласится ограничиться этим временем.

В случае удаленной работы легче обуздать стремление начальников создавать себе и другим видимость занятости. Когда людям предлагают пройти в переговорную или занять свои места у мониторов, начальство не считает, что отрывает их от дел, хотя по сути это аналогично призыву «немедленно бросьте то, чем занимаетесь, и развлекайте меня!». Но если руководитель управляет своими подчиненными удаленно — при помощи электронной почты, Bascamp, мессенджера и чата, — его вмешательство в их жизнь становится гораздо более целенаправленным и сконцентрированным, оставляя им больше времени для основной работы.

В мире удаленной работы проблема M&Ms остается, но, зная, что следы всех ваших действий сохраняются в сети, вы будете более сознательно к ним относиться. Это хорошо. Мы все можем жить, имея меньше M&Ms.

ГЛАВА 4

ОСТОРОЖНО, ДРАКОНЫ!

Э-Э-Э,
ПРИВЕТ?!



Страх изоляции

Возможно, Сартр был прав и «ад — это другие», но и полную изоляцию раем не назовешь. Даже самые закоренелые интроверты принадлежат к виду *Homo Socialitus Erectus* — человек социальный прямоходящий. Недаром заключенные боятся одиночки гораздо больше, чем общей камеры. Мы просто не приспособлены к жизни в полном одиночестве.

Временами вы можете чувствовать дискомфорт от удаленной работы, несмотря на активное дистанционное общение с множеством людей. Коллеги в мессенджере и в Campfire, множество писем, да и в Reddit достаточно троллей, которых приятно подразнить. Все это хорошо, но полноценного человеческого общения лицом к лицу заменить не может.

К счастью, одно из главных открытий, совершенных нами за многие годы удаленной работы, заключается в том, что человеческое общение не ограничивается коллегами или людьми одной с вами профессии. Иногда гораздо большее удовлетворение приносит общение с вашей второй половиной, с детьми, родственниками, друзьями, соседями, то есть с теми, кто может находиться в тысячах километров от вашего офиса, зато близко к вам.

Но даже если ваши родные и друзья живут далеко, тезис остается в силе, просто вам придется приложить чуть

больше усилий. Например, можно найти коворкинг-центр и общаться там с теми, кто оказался в подобной ситуации. Такие центры сейчас есть в большинстве крупных городов и во многих мелких.

Еще одна идея — время от времени появляться в офлайне. В любом городе независимо от его размера есть какая-то социальная жизнь, помогающая сохранить психическое здоровье. Всегда можно в обеденный перерыв поиграть в шахматы в парке или в баскетбол на улице, помочь чем-то соседней школе или библиотеке.

Страх изоляции вполне реален, и удаленные сотрудники подвержены ему сильнее, чем те, кто вынужден сидеть в офисе. К счастью, эту проблему легко решить. Удаленная работа вовсе не означает, что вы прикованы к домашнему рабочему столу.



Начало и конец работы

«Свобода — это рабство», — писал Джордж Оруэлл в романе «1984». Давайте применим этот хрестоматийный лозунг к удаленной работе. Что происходит, если вы не справляетесь с поддержанием баланса «работа — личная жизнь»? Так бывает, поскольку, освободившись от необходимости регистрироваться в офисе в 9 утра и 5 вечера, вы и оглянуться не успеете, как окажетесь в кандалах *круглосуточной* работы.

Начинается все довольно невинно. Вы просыпаетесь и, не вставая с постели, открываете компьютер, чтобы ответить на несколько рабочих сообщений, пришедших ночью. Потом делаете себе бутерброды и обедаете за монитором. После ужина чувствуете потребность поговорить с Джереми с Западного побережья об одном нюансе проекта. И вот уже ваш рабочий день незаметно растянулся с 7 утра до 9 вечера.

Разрешение увлеченным людям работать дома может привести к парадоксальным последствиям. Природный инстинкт любого руководителя заставляет его беспокоиться о том, как бы его подчиненные не сделали меньше положенного, но в данном случае реальная угроза — что они, скорее всего, сделают *слишком* много. А поскольку руководитель не может в любой момент заглянуть в глаза сотруднику, он не увидит вовремя признаки выгорания.

Менеджерам следует создать культуру разумных ожиданий. Например, мы ожидаем от наших сотрудников сорокачасовой рабочей недели и никак не вознаграждаем проработавших больше. Конечно, время от времени всем приходится бежать спринт, но в целом компания относится к бизнесу как к марафону. И все должны выбирать свой темп.

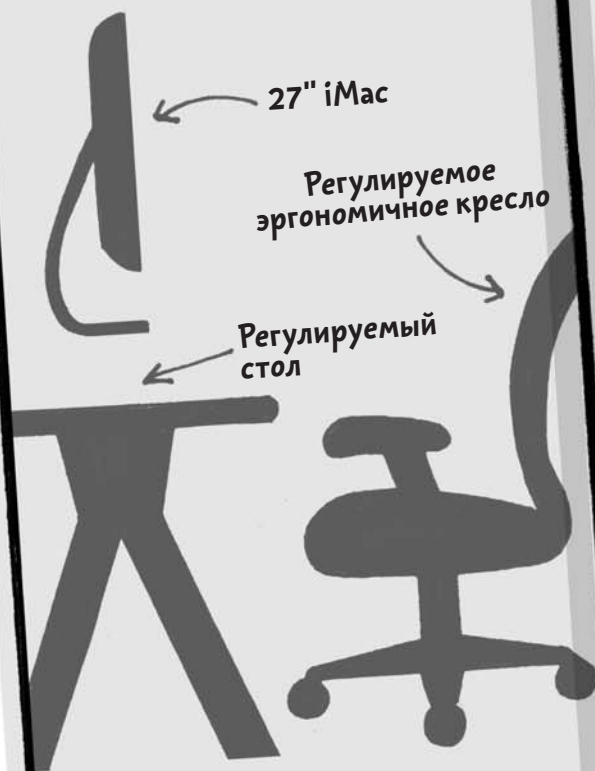
Один из способов достичь оптимального баланса между работой и отдыхом — развивать в сотрудниках привычку оценивать свой рабочий день. Посмотрите на то, что удалось сделать за день, и спросите себя: «Хорошо ли я сегодня поработал?»

Ответ на этот вопрос в любом случае развязывает вам руки. Если вы уверенно ответили «да», можно прекращать работу. Вы можете быть довольны — вам удалось если и не полностью что-то завершить, то получить важный промежуточный результат. А если ответ «нет», придется считать день неудачным и применить методику «Пять «почему?»»^{*} (когда в поисках истинной причины возникновения проблемы пять раз подряд задаешь себе этот вопрос).

Приятно чувствовать себя продуктивным. А если вчера вы тоже хорошо поработали, возможно, у вас началась полоса удач. И тогда все будет складываться само собой и вам не придется работать с утра до ночи.

* URL: http://en.wikipedia.org/wiki/5_Whys.

ОСНОВЫ ЭРГНОМИКИ



Основы эргономики

Работа вне офиса означает свободу работать где вам вздумается. Можно начать за кухонным столом, продолжить на диване, а закончить, если погода хорошая, на улице, наслаждаясь закатом. Но если вы всерьез настроены добиться успеха в удаленной работе в долгосрочной перспективе, нужно помнить об основах эргономики.

Это значит иметь правильный рабочий стол (регулируемый по высоте?), правильное кресло (например, Humanscale Liberty?) и правильный экран (27 дюймов, высокое разрешение!). Может показаться накладно, но это выгодная сделка, если на кону здоровая спина, глаза и прочие части тела.

В Accenture, где 81 процент персонала в той или иной степени работает удаленно, разработали специальную внутреннюю процедуру под названием «Эргономика для профессионалов». Компания предлагает список оборудования, тщательно отобранного с точки зрения эргономики и комфорта. Можно также получить помощь дипломированного специалиста по эргономике (настоящего врача!), определив вместе с ним наилучший набор в каждом конкретном случае.

В отличие от вашего корпоративного офиса, обставленного однотипной мебелью, дома можно ориентироваться только на собственный вкус. Может, вам вообще

не подходит кресло. У нас есть сотрудники, работающие стоя, сидя на барном табурете, на гимнастическом мяче, и те, кто мигрирует между всем вышеперечисленным.

На самом деле разнообразие часто предпочтительнее единственно возможного выбора. Наше тело не предназначено для того, чтобы находиться в одном положении по восемь часов в день, но в обычном офисе менять позу не очень-то получается.

И не стоит забывать об эргономичности спортивных штанов! Если нет необходимости впечатлять коллег своим нарядом, почему бы не побаловать своего внутреннего неряху — хотя бы изредка? Только не забывайте переодеваться, выходя на обед.



Не жалеть живота своего

Современная офисная культура никак не сочетается со здоровым образом жизни. Ранний подъем, поездка на работу, восемь часов в кресле, возвращение домой к позднему ужину, дивану и телевизору — неудивительно, что люди становятся все толще.

Но может быть еще хуже! Если не делать сознательных усилий в противоположном направлении, работа дома, скорее всего, еще больше отдалит вас от рекомендованных 10 000 шагов в день*. По крайней мере по дороге в офис вам приходится идти до машины либо до ближайшей станции или, что лучше всего, крутить педали велосипеда. Ну и в офисе, конечно, обычно немного ходишь, чтобы поговорить с кем-то из других отделов. Есть еще ежедневный марш-бросок через улицу на обед и сколько-то шагов по дороге домой. В исследованиях приводятся различные данные, но в среднем офисные работники проходят в день две-четыре тысячи шагов.

Конечно, если вы среднестатистический офисный житель, мечтать об идеальной спортивной форме не приходится. Но как вы думаете, сколько шагов вы пройдете

* The Pedometer Test: Americans Take Fewer Steps // New York Times.
URL: <http://well.blogs.nytimes.com/2010/10/19/the-pedometer-test-americans-take-fewer-steps/>.

за день, перемещаясь от кровати до кабинета у себя дома? Скорее всего, вам страшно будет смотреть на шагомер.

Реальность этой проблемы подтверждена страховой компанией Aetna, в которой удаленно работают почти половина американских сотрудников. Оказалось, что в среднем эти люди весят больше своих коллег из офиса. И теперь им предлагается помощь персонального онлайн-тренера, чтобы они могли поддерживать форму*.

Мы делаем все возможное, чтобы поощрить наших удаленных работников вести здоровый образ жизни. Каждый получает ежемесячную стипендию в \$100 для посещения фитнес-центра, а еще мы компенсируем расходы на покупку свежих овощей и фруктов у местных фермеров**.

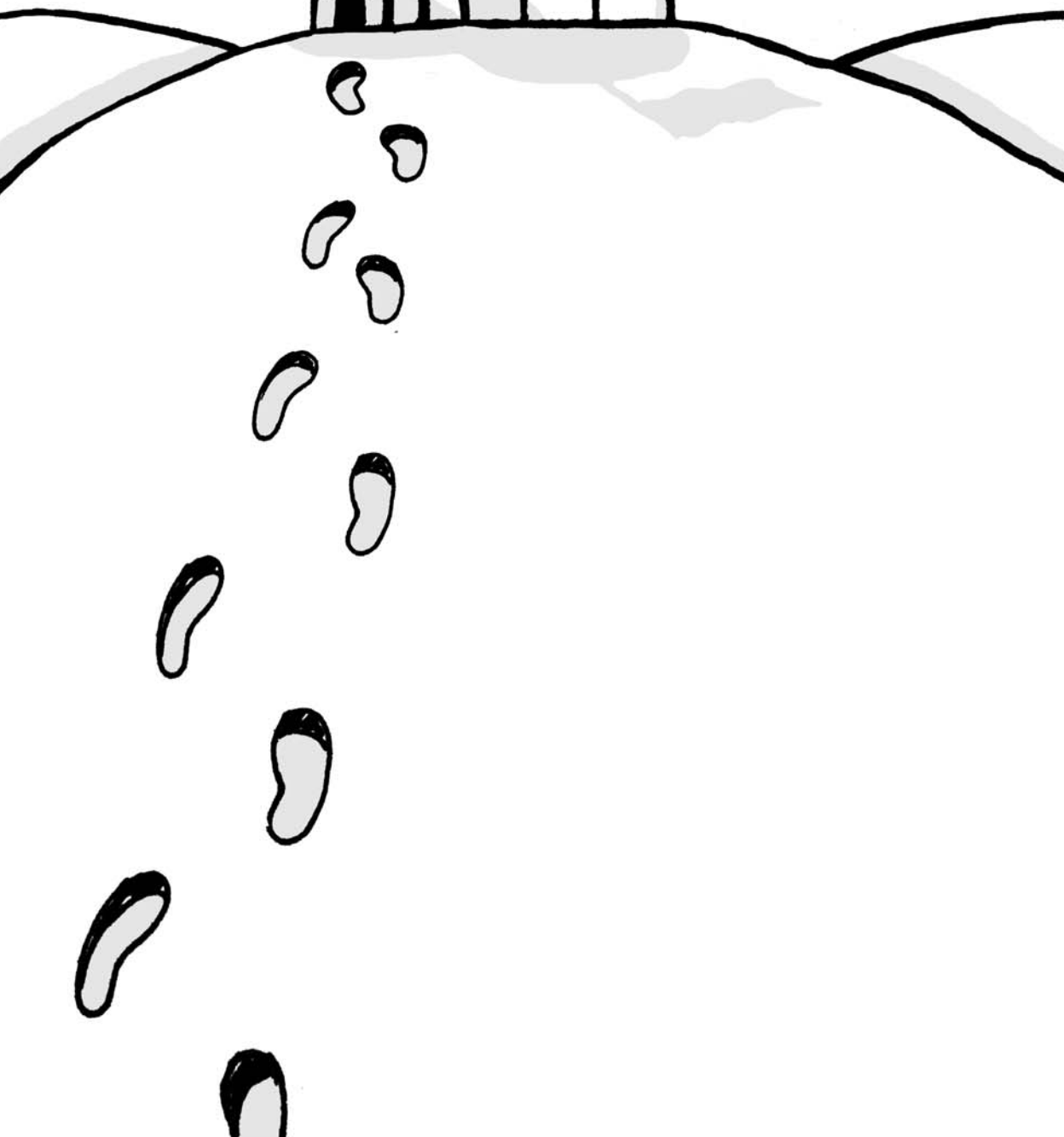
Если у вас нет повода двигаться в течение дня, придумайте его. Например, вместо того чтобы пообедать за рабочим столом, дойдите до кафе или супермаркета. Выгуляйте лишний раз собаку. В перерывах позанимайтесь на беговой дорожке. Теперь, когда вы сэкономили столько времени на дороге в офис и из офиса, вам не будет оправдания, если вы не найдете нескольких минут на физические упражнения или приготовление здоровой пищи.

* For Some, Home = Office // Wall Street Journal, December 20, 2012.

** 37vegetables. URL: <http://37signals.com/svn/posts/3151>.



УДАЛЁННАЯ
РАБОТА



Одинокий кордон

Гарантировать провал удаленной работы очень просто: согласитесь на просьбу сотрудника «попробовать поработать удаленно», а потом ведите себя так, как будто ничего не изменилось. Три месяца спустя можно горестно признавать, что в вашей компании это не работает: «Джим утратил связь с коллективом».

Еще бы!

Сослать одного-двух человек в Сибирь — не значит провести эксперимент с удаленной работой. Чтобы попытка была честной, освободить от необходимости появляться в офисе нужно как минимум целую команду, включая руководителей проекта и его кураторов! И дать им времени больше, чем требуется, чтобы переобуться в домашние тапочки.

Это верно даже в том случае, если вы окружены энтузиастами удаленной работы. Обычно поначалу таких немного. На то, чтобы преодолеть привычку и привыкнуть к новому, требуется время. Подсев в офисе на возможность отрываться от дела, когда вам заблагорассудится, придется неминуемо пережить «ломку».

В какие-то моменты эксперимент будете ненавидеть вы, ваш босс и все, с кем вы работаете. Впрочем, это чувство вам приходилось испытывать и прежде в офисе, когда хотелось превратить всех остальных в садовых гномов,

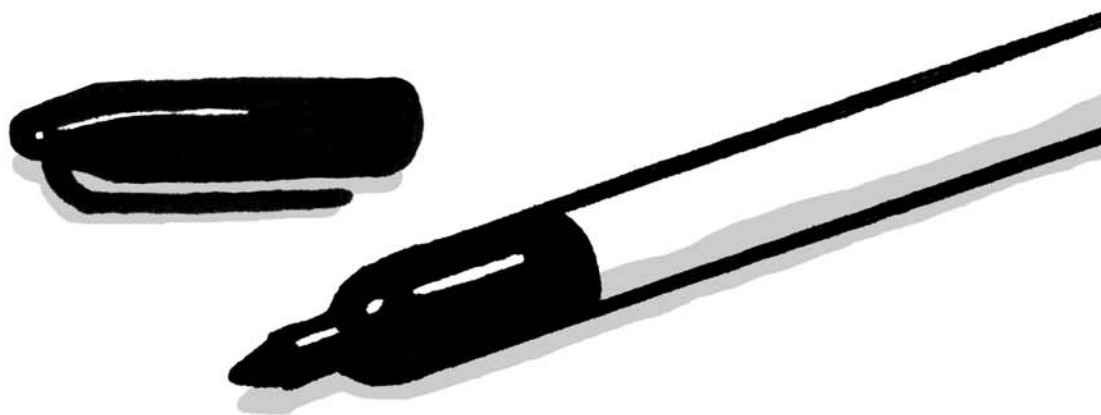
чтобы дали немного поработать. Как бы вы ни организовали работу, придется идти на компромисс.

Важно, чтобы все — или по меньшей мере бо́льшая часть коллектива — принимали эти компромиссы. В противном случае легко заикнуться на негативе. Если все остальные по-прежнему работают в офисе, смогут ли они порадоваться, что *вы не* теряете времени в пробках, можете чаще видеть своих детей, больше читать или заниматься любимым хобби? Нет, конечно.

Запуская эксперимент с удаленной работой, в страховой компании American Fidelity Assurance выбрали команду, которая естественным образом подходила для этого, — группу пилотных проектов. И распространили программу на всю компанию, только убедившись в наличии всех необходимых для этого технологий и инфраструктуры. А члены пилотной группы стали «евангелистами» удаленной работы. Рассказывая коллегам о ее преимуществах, они особенно упирали на рост производительности за счет улучшения морального климата в коллективе (рост был таким значительным, что открытую вакансию решено было закрыть, так как в ней отпала нужда).

Дайте удаленной работе реальный шанс, иначе и пытаться не стоит. Хорошо начинать с малого, но верить, что это очень значимо.

- ☒ УДАЛЕННОСТЬ
- ☒ ОТЗЫВЫ
- ☒ ПОКАЗЫВАТЬ РАБОТУ
- ☒ ДОСТУПНОСТЬ
- ☒ ПАРТНЕРСТВО



Работа с клиентами

Прежде чем превратиться в разработчиков программного обеспечения, мы консультировали клиентов по вопросам создания веб-сайтов. С 1999-го по примерно 2005 год нас приглашали, чтобы переделывать существующие сайты или время от времени создавать новые с нуля. Нашими клиентами были и гиганты вроде HP, Microsoft и Getty, и совсем крошечные компании.

Но есть один важный момент: из десятков наших клиентов мы были очно знакомы с несколькими. Большинство же находились в тысячах миль от нас. Мы не слишком часто прыгали в самолет, чтобы сказать «привет!» и пожать друг другу руки. Мы работали удаленно.

И эта работа приносила миллионы долларов. Хотя мы были всего лишь небольшой веб-студией с забавным названием, расположенной в Чикаго.

В чем наш секрет?

А нет никакого секрета. Но кое-какие советы мы дать можем. Во-первых, договариваясь о заказе, сразу сообщайте потенциальному клиенту о том, что вы живете далеко от него. Выстраивать доверительные отношения нужно с самого начала. Не стоит тянуть до последнего и лишь перед подписанием контракта сообщать клиенту из Лос-Анджелеса: «Да, кстати, мы не сможем встречаться с вами каждую неделю, потому что работаем в Чикаго».

Во-вторых, предоставляйте клиентам отзывы о вашей компании еще до того, как вас об этом попросят. Покажите, что вам нечего скрывать. Доверие, особенно у незнакомых людей, вызвать непросто, поэтому дайте возможность потенциальным клиентам поговорить с нынешними. Особенно с теми, кто работает с вами удаленно.

В-третьих, почаще рассказывайте клиенту, что сделано по проекту. Это лучший способ избавить его от вполне естественной тревоги. Послушайте, он же платит вам приличные деньги, и некоторое беспокойство, которое он ощущает с момента расставания с авансом, вполне понятно. Так что показывайте ему то, за что он платит. Когда клиенты регулярно видят результаты ваших усилий, они гораздо лучше себя чувствуют.

В-четвертых, будьте *подчеркнуто* доступны для общения. Поскольку у вас нет возможности встречаться лично, лучше вовремя перезванивать, отвечать на электронную почту, отзываться в мессенджерах и так далее. Это азы деловой этики, и их важность десятикратно усиливается в случае удаленной работы. Может, это и иррациональное чувство, но, если вы для клиента «местный», он чувствует, что в случае чего может на вас рассчитывать. Потому что знает, где вас искать. Но если вы работаете удаленно, клиенты более подозрительно относятся к оставшимся без

ответа звонкам и «потерянной» почте. Будьте на связи, это в ваших интересах.

И последнее. Подключайте клиента к работе, пусть он видит *весь* процесс. Пусть чувствует, что это и *его* проект тоже. Да, вас наняли из-за вашего опыта, но и у него опыта хватает. Организуйте совместный онлайн-доступ к графику выполнения работы, просите клиента давать комментарии, выслушивайте его соображения, ставьте ему задачи (или пусть он ставит задачи вам). Когда клиенты чувствуют себя частью проекта, на смену их тревогам и страхам приходят радостное возбуждение и признательность.

Специалист
по НАЛОГАМ
Клэр Джонс



Налоги, бухучет, законы... Бог ты мой!

Часто встречается вопрос: «А что, разве удаленная работа — это законно?» Ответ — «да», но юридические аспекты темы лучше внимательно изучить. Трудовое законодательство — штука довольно запутанная, по незнанию можно взять на себя лишние обязательства, а зачем вам они?

В США работать удаленно имеет право любой человек, причем из любой точки страны. Можно жить в том же городе, где находится работодатель, или в другом. В том же штате — или в другом. Иногда приходить в офис, иногда работать из дома. Однако бухучет при найме удаленных сотрудников, живущих в другом штате, имеет некоторые особенности, которые нужно знать руководителю. Главный вопрос — делает ли наличие сотрудников, работающих удаленно в другом штате, вашу компанию «вовлеченной в бизнес» в нем (это официальный термин из налогового права). При наличии «вовлеченности» вам придется в этом штате платить дополнительные налоги. В некоторых случаях вы должны также начислять налог с продаж или услуг потребителям из этого штата. Проконсультируйтесь с грамотным юристом и бухгалтером.

Дело немного усложняется, если кандидаты на удаленную работу живут в других странах. Но и в этой ситуации можно разобраться. Вообще набрать персонал в другой стране можно двумя способами: учредить там дочернюю

компанию или нанимать фрилансеров по договору подряда. Создание компании — дело дорогое и небыстрое, и вам наверняка придется платить в этой стране налоги, привлекать юристов и налоговых консультантов, чтобы все было сделано по закону (а это, скорее всего, обойдется вам в целое состояние). Впрочем, если вы собираетесь нанять десятки сотрудников из этой страны, другого выхода, вероятно, нет.

К счастью, чаще всего совершенно необязательно строить мост «Золотые Ворота», чтобы перебраться через реку. Простого подвесного может быть достаточно. Как правило, начинать работу с удаленными сотрудниками лучше по договору подряда.

В каждой стране свой набор требований к работе с подрядчиком — физическим лицом, но главные из них примерно одинаковы. Чтобы со специалистом можно было подписать договор подряда, он должен «иметь возможность работать независимо» (это верно для копирайтеров, дизайнеров, программистов, консультантов, аналитиков и так далее, но труднее обосновать для такой, например, должности, как личный помощник). Также сотрудник должен зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя или владеть компанией, чтобы выставлять вам счета. Да, и он не подпадает под стандартный порядок льгот и компенсаций,

действующих в отношении местных (в том числе лишается медицинской страховки, но эта сумма может дополнительно включаться в ежемесячный счет по взаимной договоренности сторон).

Именно так все будет выглядеть и в том случае, если вы специалист, собирающийся работать удаленно на иностранную компанию. Зарегистрируйтесь в качестве индивидуального предпринимателя и получайте свою «зарплату» в виде оплаты ежемесячно выставляемых работодателю счетов. В большинстве стран регистрация ИП довольно проста, а учитывая небольшое количество счетов, рассчитать налоги тоже не составит труда. Нужно только решить, в какой валюте будет оплачиваться ваша работа. Чаще всего компании стремятся получать счета в *своей* национальной валюте, то есть риск колебаний валютных курсов ложится на вас. Впрочем, это, как и все в бизнесе, вопрос переговоров.

Итак, подводим итоги: если удаленный работник находится в другой стране, это требует чуть больших усилий и от него, и от компании-нанимателя. Понятно, что для обоих весьма рискованно отказаться от привлечения армии экспертов, которые составят идеальный трудовой договор. Но все предприниматели делают это, и мы в 37signals — тоже. Чтобы получить доступ к лучшим сотрудникам в мире, стоит рискнуть.

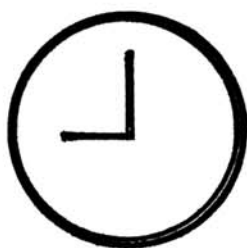
Конечно, если вы не склонны ходить по краю пропасти, вы всегда можете нанять кучу юристов и консультантов. Главное, чтобы необходимость приложить некоторые усилия не отпугнула вас от самой идеи удаленной работы. В долгосрочном плане они окупятся сторицей.

ГЛАВА 5

КАК НАЙТИ И УДЕРЖАТЬ ЛУЧШИХ



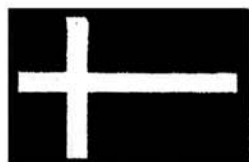
ЧИКАГО



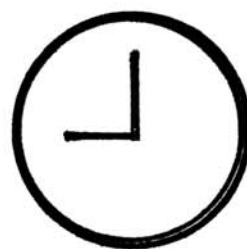
РИО



ЛОНДОН



КОПЕНГАГЕН



ТОКИО



ВЛАДИВОСТОК

Мир велик

Если вы работодатель, впервые осознавший преимущества удаленной работы, вам вряд ли придет в голову искать сотрудников за границей, особенно проживая в США или другой большой стране. Все думают примерно так: «Не слишком ли это большая головная боль — нанимать кого-то в Лондоне, если можно найти почти такого же классного специалиста в Портленде?» Нет, не слишком.

37signals выросла именно на таком международном сотрудничестве. Учитывая, что Дэвид жил в Копенгагене, а Джейсон — в Чикаго, речь идет не просто о разных странах — о различных континентах. И эта тенденция успешно сохраняется многие годы, ведь мы находим и принимаем на работу талантливых сотрудников со всего мира.

Привыкнуть к удаленной работе трудно прежде всего потому, что вы не сидите в одном офисе с коллегами. А разницы между тем, находитесь ли вы при этом в одном городе, в разных частях страны или даже в разных странах, нет почти никакой. После того как вы выработаете нужные для удаленной работы привычки и научитесь обходиться без непосредственного общения с коллегами, вы забудете, *где именно* они живут. Никто не заметил разницы, когда Антон работал из Таиланда вместо России. Никто не помнит, в каком именно городе живет Джереми. Где-то на Западном побережье США. Это неважно.

Когда дело касается найма персонала, умение мыслить в масштабах планеты не только существенно повышает ваши возможности находить таланты, но и лучше готовит к работе на глобальном рынке. Начинаешь обращать внимание на разные мелочи, вроде того, что календарная неделя в США начинается с воскресенья, а в большинстве остальных стран мира — с понедельника. Это очень важно, если вы создаете общий электронный календарь.

А еще международное присутствие помогает продажам. Например, Алекс Караби, основатель студии веб-дизайна Sarabi+Co., живет и работает в Копенгагене и Стокгольме, однако сознательно набирает удаленных сотрудников со всего мира, поскольку считает, что международная команда помогает ему привлекать клиентов. Благодаря обратной связи из Техаса, Лондона и новозеландского Окленда рождается больше идей и появляется больше перспектив.

Впрочем, как мы уже отмечали, оформление на работу сотрудников со всего мира — дело непростое. С одной стороны, нужно убедиться, что получается организовать взаимодействие с учетом разницы во времени (см. раздел «Воистину перекрываетесь»). Важно также понимать юридические и налоговые последствия этого, которые мы обсуждали в разделе «Налоги, бухгалтер, законы... Бог ты мой!».

Наконец, не забывайте о языковом барьере. В условиях удаленной работы большая часть общения происходит по электронной почте. Нередко люди, способные неплохо *говорить* на иностранном языке, не могут ничего на нем *написать*. Для тесного взаимодействия в ходе совместной работы над проектами это недопустимо. Чтобы работать удаленно, нужны люди, очень хорошо пишущие на вашем рабочем языке. Это одно из ключевых требований.

Мир никогда не был таким маленьким, а рынки — такими открытыми. Опасайтесь превратиться в отшельника — и в культурном, и в географическом смысле.



Джереми

~~ПОРТЛЕНД~~

~~ПАСАДЕНА~~

~~СИЭТЛ~~

~~ДЕНВЕР~~

~~ФЕНИКС~~

~~КАНЗАС СИТИ~~

✓ ОСТИН

Жизнь продолжается

Поскольку найти отличных сотрудников очень сложно, нужно делать все возможное, чтобы их удержать. Банально, но многие компании позволяют уйти даже звездам, если обстоятельства вынуждают тех переехать. Что, конечно, глупо.

Есть множество причин, по которым люди переезжают, вынужденно или намеренно, даже если любят свою работу. Вот некоторые: брак или развод, усталость от климата, желание быть ближе к семье или просто страсть к перемене мест. Ничего из перечисленного не имело бы отношения к работе, если бы не маниакальное стремление большинства компаний держать своих работников буквально на привязи.

Практика показывает, что старожилы компании становятся идеальными удаленными работниками. Они уже все знают, понимают, как работает бизнес и что им нужно делать. Выкинуть в мусорное ведро весь их опыт и энтузиазм — это не просто глупость, это расточительность. Каким бы ни был опытным кандидат на их место, никто быстрее и качественнее не выполнит работу, чем проверенный временем ветеран.

Все годы существования 37signals компания с огромным успехом применяла практику удержания мигрировавших сотрудников. Дэвид переехал из Чикаго в Марбелью, Джемис — из Юты в Айдахо, Кристиан — из Чикаго в Портленд,

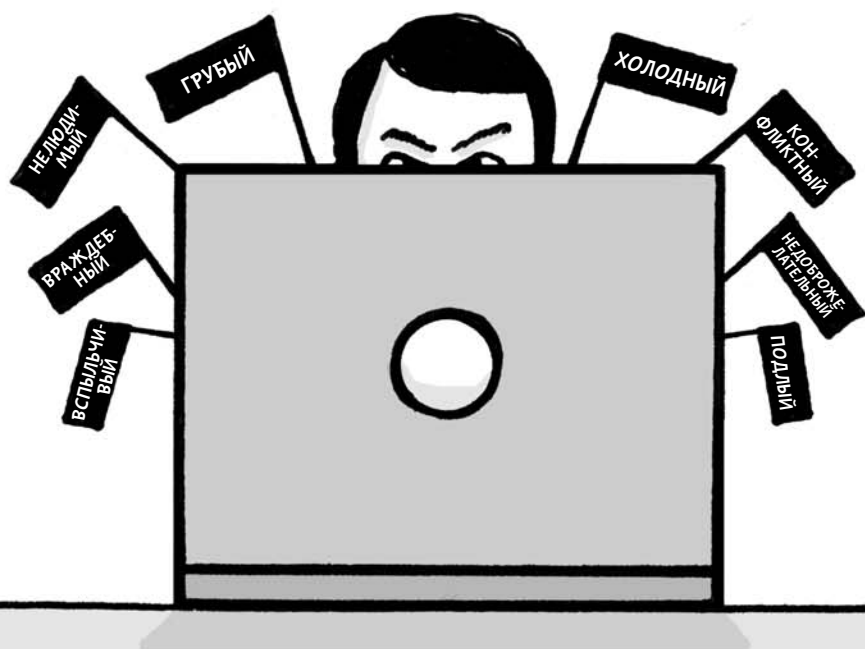
а Джереми жил поочередно в Портленде, Пасадене, Сан-Диего и Фениксе, все это время работая в компании.

В случае с Jellyvision именно желание одного из звездных сотрудников переехать привело к переходу компании на удаленную работу. Его жена получила работу мечты, требовавшую переезда в другой штат. Но сотрудник не хотел уходить из Jellyvision, и компания не хотела его отпускать. На сегодняшний день большинство удаленных работников Jellyvision — те, кто когда-то начинал в чикагском офисе компании, но затем решил уехать из города, зная, что сохранит место в строю.

В American Fidelity Assurance столкнулись с похожей ситуацией, только там ценная сотрудница должна была переехать временно. Вслед за своим мужем-студентом она уехала из Оклахомы, где располагалась штаб-квартира компании, в Арканзас, где находился университет, собираясь затем вернуться обратно.

Чтобы работа была высокоэффективной, крайне важно в течение долгого времени сохранять прочную команду. Люди сближаются, им все комфортнее вместе, следовательно, все они лучше работают. В то же время неопытные сотрудники часто делают нелепые ошибки.

Помните, что, делая великое дело с великими людьми, вы прикасаетесь к одному из самых надежных источников счастья, доступных людям. Цените это.



Поддерживайте позитивный настрой

Соблазнительно считать, что, если вам не придется делить с человеком офис, можно не обращать внимания на его личные качества при приеме на работу. Все, что вам нужно, — это суперработник, способный денно и нощно выдавать нужный результат, верно?

Неверно. *Чертовски* неверно.

Если на то пошло, при удаленной работе человеческие отношения особенно важны, ведь они должны выдержать испытание расстоянием. Когда большая часть общения происходит по электронной почте и прочим каналам связи, очень просто развиться враждебности — если только каждый не будет прикладывать усилия, чтобы этого не допустить. Мелкое недопонимание, которое в мгновение ока можно было бы прояснить при личном контакте, легко перерастает в эпистолярную драму. Сохранить у всех членов распределенной по всему миру команды здоровое и позитивное восприятие жизни — одна из главных задач ее руководителя. Особенно сложной задача становится, если ваши коллеги склонны постоянно давать волю худшим сторонам своей натуры.

Время от времени — например, когда ситуация на работе становится напряженной — могут портиться даже отношения между доброжелательно настроенными людьми. С кем не бывает. И лучший способ не допустить

этого — иметь на борту как можно больше оптимистов. Речь идет о тех, кто делает все возможное, чтобы у всех было отличное настроение.

Помните: любое настроение заразительно. Как хорошее, так и плохое.

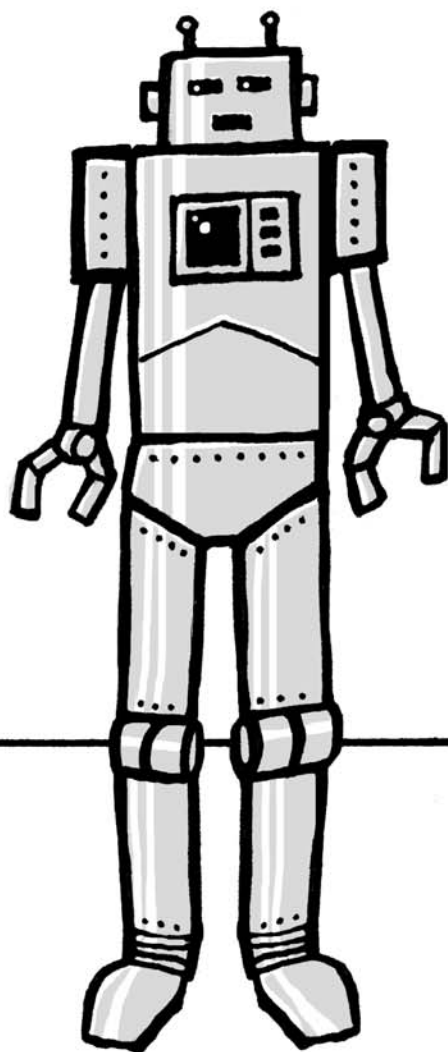
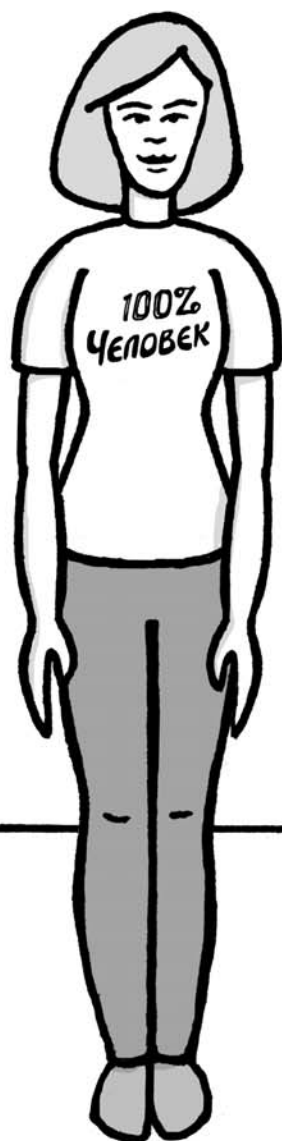
Именно поэтому важно не только учитывать характер нанимаемых сотрудников, но и постоянно следить за атмосферой в коллективе. В любом случае не стоит позволять неприятным людям отравлять жизнь другим. Но в условиях удаленной работы это смертельно опасно.

Если вы руководите подчиненными, которые живут за тридевять земель, вы не сможете увидеть признаки приближающейся грозы, заглянув им в глаза. Это может оказаться фатальным. Имеет смысл следовать теории принуждения под названием «Окна не бить!»

О чем мы? Нужно действовать примерно так, как в Нью-Йорке в 1990-е годы. Тогда сурово наказывали даже за «невинные» правонарушения вроде бросания камней в стекла поездов или перепрыгивания через турникеты подземки. Руководителю удаленных сотрудников следует обращать внимание даже на мелочи: на резкие комментарии, на пассивно-агрессивную реакцию. Понятно, что реагировать на них должен тот, в чьи должностные обязанности это входит, но лучше, чтобы и рядовые члены команды не оставляли это без внимания.

Вот какой урок извлекли в компании FreeAgent, оказывающей услуги онлайн-бухгалтерии: «Было очень непросто привыкнуть к проведению интенсивных обсуждений с помощью электронной почты или Basecamr. Поначалу трудно даже выбирать правильный тон писем, особенно когда не очень хорошо знаешь друг друга, и некоторое время у нас не все получалось».

Нет, не потеряло еще актуальности старое высказывание «придуркам вход запрещен». Но в случае удаленной работы его стоит расширить: вход запрещен и агрессивному поведению, и пессимизму, и нездоровой атмосфере.



Ищем человека

Мы так много внимания уделяем работе, что легко можем забыть о людях, которые ее делают. Чтобы отлично выполнить работу, нужна вовсе не команда роботов-ниндзя, способных пахать от рассвета и до заката и ни о чем больше не думать. Нет, разумные решения, дружелюбный сервис и яркий дизайн делают обладатели не только профессиональных навыков, но и насыщенной личной жизни.

Как бы вы ни старались, удаленная работа повышает риск того, что жизнь людей обеднеет. Ведь трудиться дома — совсем не то же самое, что работать в офисном комплексе крупной компании с тренажерным залом, рестораном, иногда даже прачечной (что нередко встречается в Кремниевой долине). Плюс неформальные посиделки по пятницам. Любителям насыщенной жизни все это может очень нравиться.

С этим связана еще одна трудность управления удаленным персоналом. Руководителю нужно стараться обеспечить своим подчиненным столь же разносторонний жизненный опыт. И начать стоит с подбора людей, которым свойственно интересоваться не одной лишь работой, а затем всячески поощрять их увлечения.

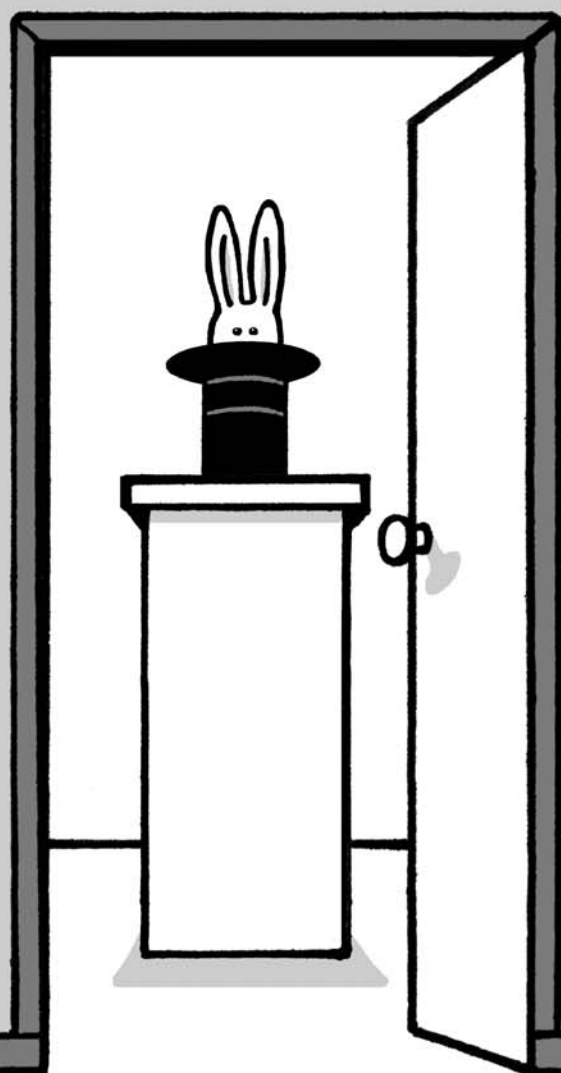
37signals активно поддерживает такой подход. Уже два года компания дарит сотрудникам познавательные

путешествия, чтобы они вместе с близкими или друзьями могли получить незабываемые впечатления, увидеть новые места, обрести новые навыки. Например, обучение в парижской кулинарной школе или поездку всей семьей в Диснейленд, чтобы они вместе с близкими или друзьями получили незабываемые впечатления, увидели новые места, обрели новые навыки.

А еще мы оплачиваем увлечения наших сотрудников и следим за тем, чтобы у них хватало времени на хобби. Это может быть велосипед, резьба по дереву, турпоходы, мотоспорт, садоводство и многое другое. Конечно, и у работающих в офисе есть хобби, но мало в каких компаниях сотрудникам на увлечения выделяют одновременно и свободное время, и финансовую поддержку.

Многообразную культурную среду отличают особая магия и креативность. При подборе удаленных работников нужно особенно внимательно относиться к поощрению культурного разнообразия и личного развития. Это небольшая плата за интересную атмосферу в компании и за сотрудников, заинтересованных работать в ней как можно дольше.

ОТДЕЛ
КАДРОВ



Никаких фокусов

У каждого специалиста, занимающегося подбором персонала, есть мечта. Вот если бы можно было дать кандидату загадку, которая однозначно покажет, умен он или нет! Тогда больше не пришлось бы возиться с их послужным списком или тестовыми заданиями.

В 1990-х активным использованием всевозможных загадок, головоломок и прочих фокусов для «отделения зерен от плевел» славилась Microsoft. Особенную шумиху их методика вызвала после выхода книги Уильяма Паундстоуна «Как сдвинуть гору Фудзи?» с подзаголовком «Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов»^{*}.

Этот метод определения «звезд» — чушь собачья. Корреляция между умением отлично решать головоломки и способностью вписаться в корпоративную культуру вашей компании в лучшем случае слабая, даже если говорить об инженерных должностях. И хотя *какие-то* совпадения возможны, ошибочно отвергнутых кандидатов, скорее всего, будет гораздо больше.

Пришло время использовать методики оценки личности вроде той, которую предлагает компания Caliper, то есть направленные не на умение решать логические

^{*} М.: Альпина Паблишер, Харвест, 2008. *Прим. ред.*

задачи. Но эти методики предполагают анализ лишь тех черт, которые вы и без того заметили и оценили, повстречавшись с человеком лично. (Вы же не предполагали, что примете решение *вовсе* без личной встречи, правда? См. раздел «Личное знакомство».)

Все остальные салонные фокусы представляют собой опосредованные, не прямые способы взглянуть на кандидата, возможно, еще менее надежные, чем анализ среднего балла в дипломе. В большинстве случаев нет никакой необходимости идти столь круглым путем, подбирая удаленного сотрудника.

Вместо этого можно попросить копирайтеров показать свои тексты, консультантов — отчеты или результаты, программистов — программы, дизайнеров — образцы работ, маркетологов — рекламные кампании.

Это важный элемент подбора любого персонала, но при найме удаленных работников он играет особую роль. Ведь общаться вы с ними будете в основном через саму работу. Если вы примете на работу человека, основываясь лишь на косвенных данных, а потом выяснится, что качеством здесь и не пахнет (а это будет очевидно с первой секунды), все просто зря потеряют время.

Просьба показать результаты работы легко выполняется для профессий, где естественно наличие портфолио, например дизайнера, программиста или копирайтера.

В случаях, когда предоставить портфолио невозможно, возьмите задачу из реальной жизни и попросите человека решить ее.

Например, все потенциальные сотрудники нашей службы поддержки клиентов отвечают на один из следующих вопросов:

- Позволяет ли новый Basecamp отслеживать затраченное на работу время?
- Есть ли версии нового Basecamp на иных языках, кроме английского?
- Меня заинтересовали ваши продукты, но я не уверен, какой из них мне больше подходит. В чем разница между Highrise и Basecamp?
- Я много лет использовал классическую версию Basecamp, а теперь появилась новая. В чем разница между ними и почему мне лучше перейти на новую версию?

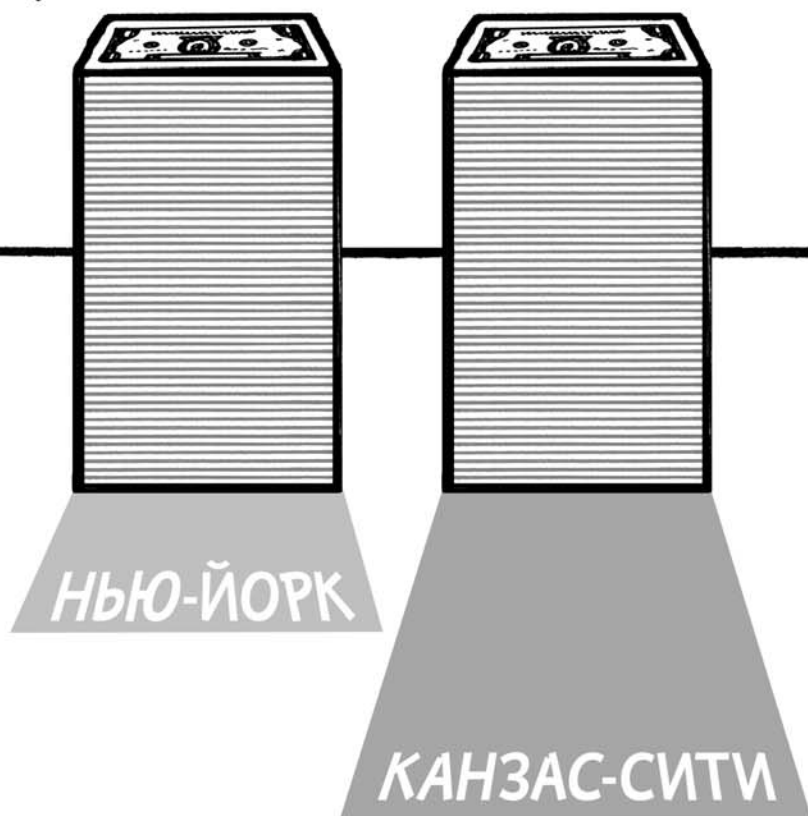
Все это реальные вопросы реальных клиентов, с которыми сотрудники службы поддержки будут встречаться каждый день. Понятно, что ответить на них с ходу кандидаты не смогут, но достаточно лишь немного разобраться в наших продуктах, чтобы без труда найти правильный ответ.

Чтобы просеять сотню резюме из сотни разных городов, вам необходим фильтр, основанный на реальной жизни и реальной работе. Глупо покупать пачку билетов на самолет, чтобы лично встретиться с каждым обладателем заманчивого резюме.

Значение имеет только работа. Смотрите на результаты работы, забудьте об абстракциях.

ЦЕНА

Троцветания



Цена процветания

Поскольку владельцы компаний ищут любую возможность снизить издержки, у них нередко возникает соблазн нанимать сотрудников, проживающих в регионах с низкой стоимостью жизни. В некоторых отраслях с низкой нормой рентабельности это вполне оправданно, но только не для компаний, работающих в экономике знаний.

Вместо того чтобы думать: *Я могу платить людям из Канзаса меньше, чем в Нью-Йорке*, подумайте вот что: *Я могу получить великолепных специалистов из Канзаса, и я дам им почувствовать себя ценными и высокооплачиваемыми сотрудниками, если стану платить им нью-йоркские зарплаты.*

Если весь ваш персонал живет в крупном городе и вы платите рыночные зарплаты, вам придется постоянно отбиваться от конкурентов, охотящихся за «головами». Естественно, люди с готовностью меняют работу, когда при прочих равных им предлагают больше денег.

А теперь сравните это с ситуацией, когда принимают на работу отличного специалиста в службу поддержки клиентов из Файетвилля (штат Теннесси), или звезду программирования из Колдуэлла (штат Айдахо), или дизайнера-волшебника из Эдмонда (штат Оклахома) и платят им зарплату, обычную для мегаполиса. Этим людям будет чертовски трудно найти лучшее место в местной компании (ведь там, скорее всего, и оклады местные).

Все они действительно работают у нас: Чейз Клемонс пришел в компанию два года назад; Джемис Бак с нами уже семь лет; Джейсон Зимдарс — четыре года. Для других отраслей это небольшие сроки, но в отрасли высоких технологий несколько лет — уже вечность.

На сегодняшний день предложений удаленной работы пока немного (хотя их становится все больше и больше), и мало кто готов платить одинаковые деньги за одинаковый труд независимо от того, где ты живешь. Те, кто делает это, пользуются неприлично большими преимуществами в деле привлечения и сохранения лучших специалистов всего мира. Так что не смотрите на удаленную работу как на способ ужать зарплаты — вы сэкономите на множестве других вещей. Ваш великолепный дизайнер, живущий у черта на куличках, так же (если не больше) ценен для команды, как если бы он работал из своего домашнего офиса в крупном городе. Сделайте все, чтобы он чувствовал это.

Если же вы сами работаете удаленно, не давайте работодателю платить вам меньше только потому, что в вашем городе ниже стоимость жизни. Может, лозунг «равная оплата за равный труд» и покрылся пылью времен, но он все еще верен, и не случайно. Позволив относиться к себе как к второсортному работнику лишь из-за того, что живешь в провинции, вы можете спровоцировать аналогичное пренебрежительное отношение к себе и в остальных вопросах.



Великий
~~УДАЛЁННЫЙ~~
РАБОТНИК

Великие удаленные работники — это просто великие работники

Дурачить коллег, работая удаленно, гораздо труднее. «Выезжать» на дружбе с влиятельными членами команды не получается — фокус смещается на саму работу. Кроме того, благодаря онлайн-хранилищам данных для отслеживания задач и анализа их выполнения вроде Basecamp сохраняются независимые свидетельства того, *что* каждый сделал и сколько времени на это потратил.

В результате впереди всех оказываются скромные, но продуктивные члены команды, которые часто остаются в тени, работая в традиционном офисе. В условиях удаленной работы вам не нужно постоянно хвастаться своими успехами, ведь они очевидны каждому, кто ими интересуется. И наоборот, если вы много говорите, но мало делаете, это тоже видно невооруженным глазом.

Удаленная работа проливает свет на то, что всегда было, но редко замечалось и признавалось: великие удаленные работники — это просто великие работники. Они обладают двумя ключевыми качествами, которые обозначил Джоэл Спольски в своей статье «Партизанское руководство по проведению интервью»*: они умны и способны делать дело.

* URL: <http://www.joelonsoftware.com/articles/GuerrillaInterviewing3.html>.

Когда продукт, над которым работает команда, виден всем, гораздо легче определить, кто *действительно* умен, а кто только *выглядит* умным. Обычно это знают все, даже если не говорят об этом. Если одна проблема сменяет другую, значит, над проектом работает мало по-настоящему умных сотрудников. Постоянный срыв сроков говорит о нехватке умения делать дело.

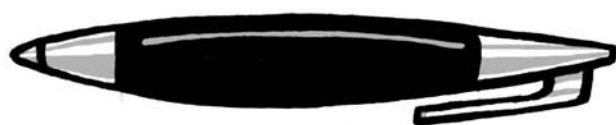
Оба этих недостатка легко упустить из виду, ежедневно встречаясь с людьми в офисе. Особенно если это приятные люди. Обычно срабатывает стереотип: человек в офисе с 9 до 17 + он приятен в общении = он определенно должен быть хорошим работником.

Конечно, того, кто недостаточно умен или неспособен делать дело, рано или поздно удастся выявить. Но поскольку мало кто «выдает» неэффективных коллег руководству до наступления реального кризиса, обычно в компании работает немало приятных в общении посредственных работников.

Удаленная работа ускоряет процесс «высадки» неправильных людей и появления «на борту» людей правильных*.

* 'Who' before 'what' from Jim Collins's 'Good to Great'. URL: http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html.

★ КАК ★
ПИСАТЬ
ХОРОШО



Как писать хорошо

Умение хорошо писать является важной чертой эффективного удаленного сотрудника. Как правило, свою позицию приходится аргументировать при помощи электронной почты или чата, и лучше быть готовыми к этому. А собственники или руководители компании должны с самого начала оценивать кандидатов в том числе и по этому качеству.

То есть о резюме стоит судить... по сопроводительному письму. Конечно, само резюме обычно выглядит впечатляюще, но давайте скажем честно: как правило, все они приукрашены и не могут служить верным индикатором того, насколько успешно кандидат будет работать в вашей компании.

Так что первый фильтр, *действительно* имеющий значение, — это сопроводительное письмо, из которого должно быть понятно, почему человек вам подходит. И никаких других вариантов: принимая людей на удаленную работу, нужно беспощадно отсеивать тех, кто плохо пишет.

Большинство кандидатов, вероятно, удивятся, узнав, *насколько* безжалостны в наши дни рекрутеры. На одну из наших вакансий пришло 150 резюме. Как думаете, сколько времени нам потребовалось на первый, грубый отсев? Меньше тридцати секунд на резюме. А в некоторых случаях — *меньше десяти*.

Когда менеджеру нужно быстро «отжать» 150 резюме, отобрав 10–15 для более глубокого анализа, возможен только один подход. А именно чтение сопроводительных писем, которые и решают судьбу кандидата.

К счастью, научиться хорошо писать вполне реально. Мало у кого есть природный талант к этому, большинство же просто много практикуются и постоянно учатся. Кроме того, вам же не нужно писать, как Эрнест Хемингуэй или Марк Твен. Но все же относитесь к этому *серьезно*.

Читайте, читайте и еще раз читайте. Изучайте методы работы хороших писателей. Вначале обращайтесь к ясности и лишь после этого — к стилю. Вот несколько книг, с которых стоит начать, чтобы научиться писать лучше*:

- Уильям Зинсер, «Как писать хорошо. Классическое руководство по созданию нехудожественных текстов»** (On Writing Well, William Zinsser);

* Добавим к нижеприведенному списку и книги Саши Карепиной «Искусство делового письма. Законы, хитрости, инструменты» и «Пишем убедительно. Сам себе копирайтер», вышедшие в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2012 году. *Прим. ред.*

** М.: Альпина Пабlishер, 2013.

- Уильям Странк и И. Б. Уайт, «Элементы стиля»* (The Elements of Style, William Strunk, E.B. White);
- Ричард Лэнэм, «Работа над прозой»** (Revising Prose, Richard Lanham).

*Всем ли удаленным сотрудникам необходимо умение хорошо писать? Конечно, нет. Если работа не предполагает тесного сотрудничества с коллегами и постоянного обмена мнениями, вполне вероятно, что хватит и посредственных писательских навыков. Это касается тех, кто в одиночестве корпит над цифрами или преодолевает сопротивление потенциальных клиентов по телефону. Таким людям умение писать *тоже* пригодится, но для них важнее совсем другие качества.*

* Allyn & Bacon, 1999.

** Longman, 2006.

37signals
Чикаго, Иллинойс

387932

Одна тысяча пятьсот долларов 00/100 \$1500,00

Дженнифер Смит
Сент-Луис, Миссури



ДЖЕН СМИТ

На
следующей
неделе

ТЕСТ

Тестовое задание

Многие компании, обдумывая, взять ли очередного кандидата, основываются на работе, выполненной им когда-то раньше. В некотором смысле и мы тоже. Но есть одна сложность: в таких случаях сложно понять, на ком лежала ответственность за ее выполнение. Кто *на самом деле* сделал эту работу? Был ли это один человек? Или целая команда? Каковы были условия и ограничения? Понадобилось ли на это больше времени, чем планировалось? И так далее.

Мы пришли к выводу, что самый точный способ оценить человека — нанять его для выполнения небольшого задания, прежде чем решиться доверить большой проект. Считайте это «испытательным сроком». Обычно мы платим за такой мини-проект \$1500. Мы никогда не просим людей работать бесплатно, поскольку сами не стали бы делать этого.

Если кандидат сейчас не работает, на тестовый проект ему выделяется неделя. Если же у него есть работа, то две, поскольку тогда выполнять задание приходится урывками, по ночам и в выходные дни.

Суть проекта зависит от того, на какую должность претендует человек. Дизайнера могут попросить нарисовать новый вид какого-то раздела нашего сайта, программиста — разработать за неделю с нуля небольшое

приложение, копирайтера — написать текст о продукте. В любом случае это должно быть что-то значимое. Что-то новое, решающее какую-то реальную проблему. Мы не верим в эффективность отбора, основанного на умении решать головоломки. Справиться с реальной проблемой гораздо интереснее — и это сильнее вдохновляет.



Личное знакомство

Теперь мы знаем, что значит *работать* удаленно, но что значит *нанимать на работу* удаленно? Чем наем удаленных сотрудников отличается от обычного?

Предположим, что кандидатура, которую вы рассматриваете, отвечает вашим основным требованиям с точки зрения навыков, компетентности и т. д., тогда на следующем этапе нужно выяснить, впишется ли человек в вашу корпоративную культуру. И пусть работать вы будете удаленно, все же имеет смысл встретиться с ним лично прежде, чем вы примете окончательное решение. Это позволит лучше узнать характер кандидата. Вежлив ли он? Пунктуален? Скромен? Хорошо ли относится к людям? Что о нем думают другие члены вашей команды? Даже из короткой беседы можно узнать очень многое.

Обычно мы сужаем поле поиска до двух-трех кандидатов на позицию. А потом приглашаем каждого приехать на денек. Поскольку уже понятно, что их навыки нам подходят (иначе наше общение не дошло бы до этой стадии), личная встреча помогает понять последнее: нравится ли нам кандидат как человек.

Встреча проходит неформально, обычно за обедом. И поскольку большая часть нашей команды находится в Чикаго, частенько с кандидатом вначале встречается

вовсе не будущий руководитель кандидата, а потенциальные коллеги. Ведь с ними ему придется общаться гораздо больше, чем с руководителем, поэтому очень важно, чтобы новичок им понравился.

По окончании обеда с кандидатами немного болтает их будущий начальник, а остальную часть дня они просто слоняются по офису. Могут немного поработать, могут просто глазеть по сторонам — неважно. Мы хотим, чтобы они поняли, комфортно ли им с нами, и смотрим, комфортно ли нам с ними.

Когда кандидат уезжает домой, мы собираем всех, кто с ним встречался, и делимся впечатлениями. Понравился он нам? Хотели бы мы с ним работать? Как он разговаривал с официантом? Подходит ли он для 37signals? В этот момент всё действительно решают его будущие коллеги.

Если в городе, где живет руководитель, лично оценивающий кандидата, нет других членов команды, придется симулировать ситуацию. Подходящей заменой может стать сервис для проведения групповых видеоконференций вроде Google Hangouts. Не то же самое, что личное знакомство, но результат вы получите.

В конечном счете у нас складывается представление о том, насколько талантлив кандидат и каковы его личные качества. Всегда важно и то и другое. Если предложение

о работе сделано и принято, мы скрепляем договоренности «виртуальным рукопожатием», после чего нередко приглашаем новичка поработать в офисе первые несколько недель. Так ему будет проще акклиматизироваться в коллективе, понять корпоративную культуру, запомнить лица и имена. Пройдя эту школу, новый сотрудник возвращается домой, лучше представляя компанию, коллег и наш стиль работы.



Фриланс
—
ЛУЧШАЯ
ШКОЛА

Фриланс — лучшая школа

Если и есть идеальная школа удаленных работников, то это фриланс — работа по договору подряда. В качестве фрилансера вам приходится самостоятельно рассчитывать устраивающий всех график выполнения задачи, регулярно показывать промежуточные результаты и переформулировать вводные, нередко расплывчатые, в четкое техническое задание. Все эти навыки очень нужны для удаленной работы.

Договор подряда — отличный способ перейти к удаленной работе и «примерить» ее на себя как для компании, так и для потенциальных удаленных сотрудников. Это своего рода взаимный «тест-драйв». Разовый договор привлекателен и тем, что если клиент — тупица, с ним по крайней мере не придется работать вечно. Закончится проект — и вы вольны отправиться на новую «охоту». Если же клиент оказался нормальным, вы наверняка из кожи вон вылезете, чтобы продолжить сотрудничество с ним, учитывая, как часто фрилансеры имеют дело с клиентами-тупицами.

Испытав на себе все «прелести» работы с неприятными заказчиками, фрилансер скорее оценит компанию, которая действительно реализует модель удаленной работы. Поскольку для этого необходимы доверие и правильная организация процесса, можно смело предполагать, что, если в компании все хорошо с точки зрения удаленной работы, в ней все хорошо и в остальном.

ГЛАВА 6

КАК УПРАВЛЯТЬ УДАЛЕННЫМИ СОТРУДНИКАМИ

СТАРТАП: ПЛАН ЗАПУСКА

- ☒ Регистрация компании
- ☒ Удаленные сотрудники
- ☐ Логотип
- ☐ Сайт
- ☐ Обзвон клиентов

Первый проект



Когда нужно переходить на удаленную работу?

Если я сегодня зарегистрировал компанию, мне сразу нужно набирать удаленных сотрудников? А если у меня *уже* есть компания? Как вписать удаленных работников в устоявшуюся корпоративную культуру?

Чем раньше вы начнете, тем лучше. Корпоративная культура создается постепенно, и будет гораздо лучше, если она сформируется с учетом наличия удаленных сотрудников. Дети, которые родились уже после появления компьютеров и росли с ними, очень быстро овладевают компьютерной премудростью. А теперь вспомните, как нелегко было осваивать компьютер вашим родителям, которые познакомились с ним уже во взрослом возрасте.

Это верно и для вашей компании. Начинайте с детства.

И тем не менее, если ваша компания существует уже давно, можно в любой момент разбавить ее коллектив удаленными сотрудниками. Это будет нелегко, но дело того стоит. Вопрос лишь в вашей заинтересованности, дисциплине и, самое важное, вере в то, что это можно сделать.

Отличный способ начать — позволить уже имеющимся сотрудникам работать удаленно. Ведь совершенно не обязательно нанимать новых людей из других городов — можно просто поделиться идеей с кем-то из своих лучших людей. Скажите им, что пару дней в неделю они

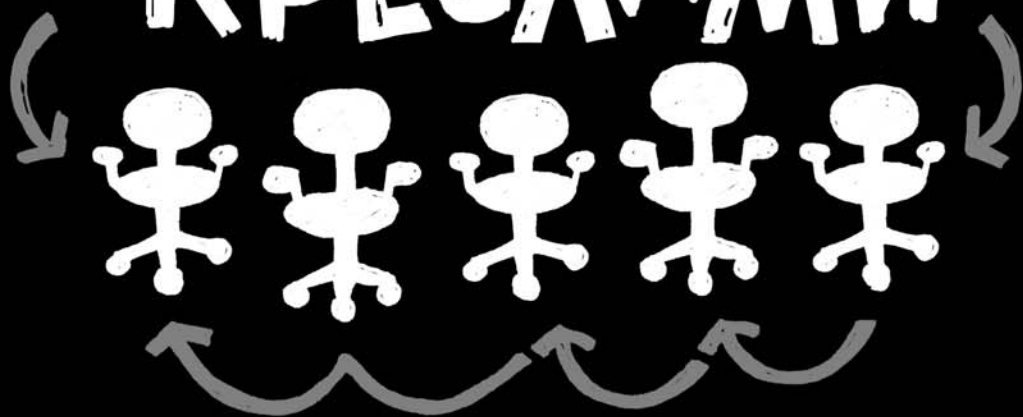
могут работать дома, если захотят. Можем поспорить, что несколько человек точно ухватятся за это предложение.

Если считать удаленную работу экспериментом, пусть и несколько рисковым, то в поисках оптимального решения стоит сделать несколько повторений, меняя какие-то параметры и отслеживая результаты. Можно предложить поработать удаленно сотрудникам из разных команд. Иногда выясняется, что какие-то виды работ легко выполнять дистанционно, а другие лучше все же делать в офисе. Никогда не узнаешь точно, пока не попробуешь.

В общем, начинайте как можно раньше, и если не можете перейти на новые рельсы сразу — начинайте с малого. Двигайтесь небольшими шагами, подключите к эксперименту уже имеющихся сотрудников — тех, кому доверяете больше всего. Пусть поработают вне офиса пару дней в неделю. Посмотрите, что будет. Риск невелик, зато вы сразу поймете, имеет ли смысл переходить на удаленную работу в вашем случае.

**ХВАТИТ
РУКОВОДИТЬ**

КРЕСЛАМИ



Хватит руководить креслами

Легко быть начальником, если все, что нужно делать, — это руководить креслами. Убедись, что все рабочие пчелки слетелись в офис к девяти, поставь им дополнительную звездочку в табель, если задержались после шести, — именно так испокон века работала система управления. Учитывая столь смехотворную систему измерения продуктивности, понятно, что если что-то и удавалось сделать, то только благодаря некоторым особенно увлеченным работой пчелкам.

Удаленная работа пробивает в этой системе управления огромную зияющую дыру. *Если я не вижу, как сотрудники усаживаются за свои столы утром и встают из-за них вечером, как, черт возьми, я пойму, что они работают?* Так или примерно так думает простодушный начальник над креслами. Еще немного поразмыслив, этот простодушный начальник спрашивает себя: *А в чем тогда моя роль, роль руководителя в компании, если не в том, чтобы убедиться, что все сотрудники работают?*

Элементарно, Ватсон. Работа руководителя заключается не в том, чтобы пасти своих пчелок, а в том, чтобы возглавить работу и контролировать ее исполнение. Проблема такого описания должностных обязанностей в том, что оно подразумевает знание самой работы. Невозможно

эффективно управлять командой, если не знаешь во всех деталях, чем она занимается.

Это не означает, что каждый руководитель программистов должен быть программистом (хотя это и помогает), а руководитель дизайнеров — классно рисовать дизайн экранов (хотя, опять же, здорово, если он это может). Нет, это означает знание того, что именно должно быть сделано, понимание причин возможных задержек, творческое решение возникающих в ходе выполнения задания проблем, разбиение задачи на обозримые этапы и оптимальную расстановку людей по проектам. Вот все это и еще примерно миллион различных вещей, которые необходимо делать, чтобы работа продвигалась вперед как можно ровнее и с минимумом заминок.

Ясно одно — продвинутому менеджеру не нужно руководить креслами. Когда и где делается работа, чаще всего не имеет значения. Текст придуман в Лондоне? Код написан в Марбелье? Дизайн создан в Эмонде? Это абсолютно неважно, если текст хорош, код правилен, а дизайн всех устраивает.



Встречи и спринты

У вас нет постоянного офиса или не все работают там? Это вовсе не значит, что вам не нужно время от времени собираться вместе. На самом деле это необходимо.

Мы в 37signals собираемся минимум дважды в год на четыре-пять дней. Отчасти для того, чтобы обсудить работу, представить последние проекты и определиться с будущим направлением развития компании. Но главная идея — снова сопоставить человеческие лица с именами на экранах и делать это достаточно регулярно, чтобы помнить: все мы люди, все личности.

На самом деле гораздо легче работать удаленно с теми, с кем встречался в так называемом «реальном мире», смеялся и сидел за одним столом. Особенно полезны такие встречи для того, чтобы представить всей команде новичков. С тех пор как у нас появился прекрасный новый офис в Чикаго, мы встречаемся там, а раньше выбирали такие места, как Колер (штат Висконсин), Сан-Диего (Калифорния) и Йорк-Харбор (Мэн).

В Эдинбурге ежегодно проводится крупнейший в мире фестиваль искусств. Компания FreeAgent, расположенная в этом шотландском городе, каждое лето собирает здесь всех своих сотрудников. К тридцати девяти живущим в Эдинбурге сотрудникам присоединяются одиннадцать членов команды, работающих удаленно.

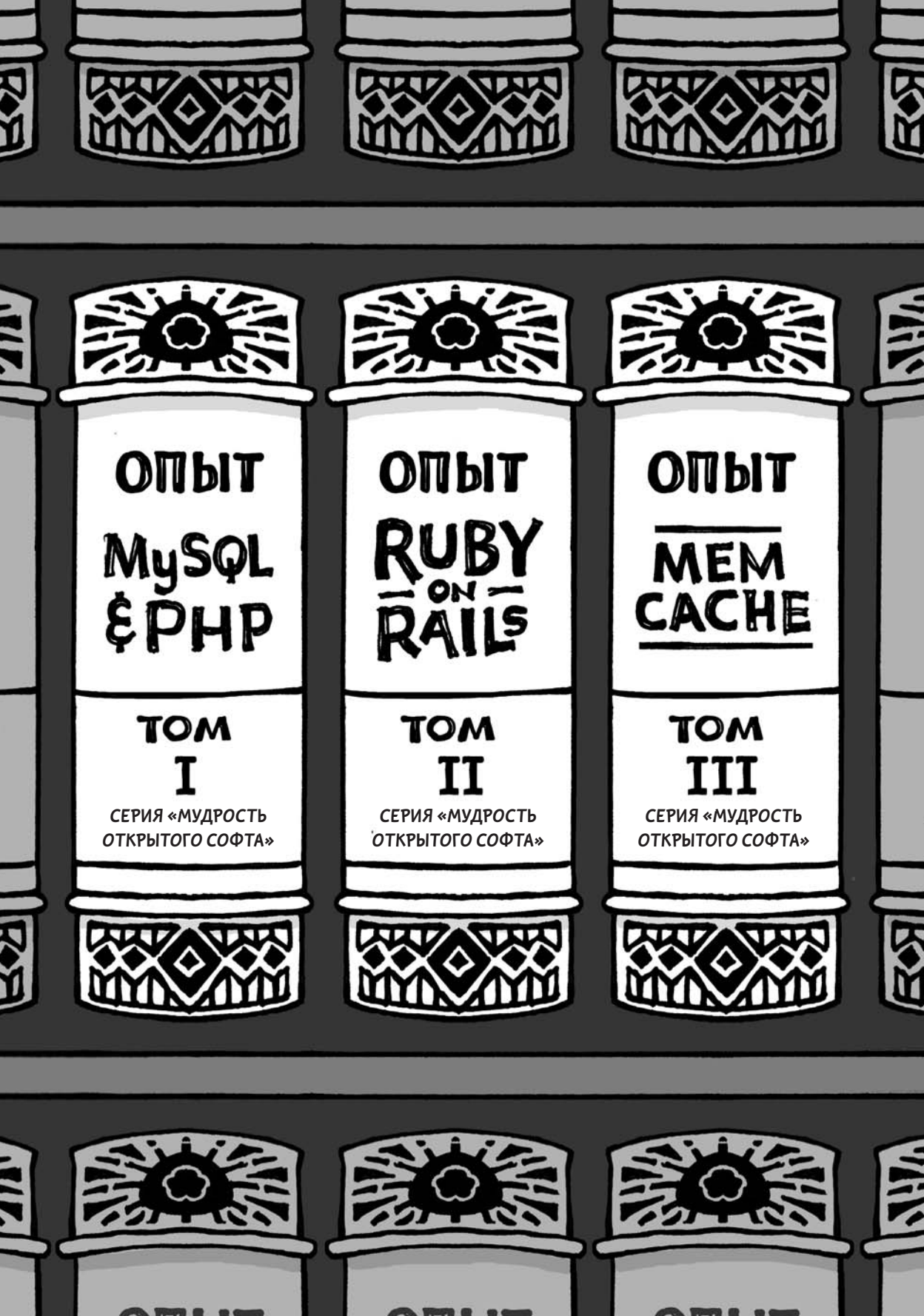
Коллектив фотобанка Fotolia состоит из восьмидесяти человек, половина из них разбросаны по двадцати двум странам. В прошлый раз все они встречались в Марракеше. Вот это космополитизм!

Важно не только собираться всей компанией, но и время от времени устраивать спринты небольшими группами для завершения определенных проектов. Если компания должна сделать рывок, чтобы закончить работу в срок — со всеми вытекающими последствиями в виде бесконечных часов, проведенных на работе, и огромным прессингом, — будет лучше всем вместе навалиться на весла.

Мы делали так, когда запускали новый продукт или заканчивали разработку особенно заковыристой функции уже действующей программы либо когда люди просто хотели завершить работу над задачей и одновременно немного пообщаться.

Еще одна неплохая возможность сплочения команды — участие в отраслевых конференциях. Днем можно вместе учиться чему-то новому, а вечером — общаться в неформальной обстановке.

То, что вы большую часть времени работаете удаленно, не означает, что вы должны работать удаленно всегда. Старайтесь не только вкалывать, но и веселиться вместе время от времени.



ОПЫТ
MySQL
& PHP

ТОМ
I
СЕРИЯ «МУДРОСТЬ
ОТКРЫТОГО СОФТА»

ОПЫТ
RUBY
ON
RAILS

ТОМ
II
СЕРИЯ «МУДРОСТЬ
ОТКРЫТОГО СОФТА»

ОПЫТ
MEM
CACHE

ТОМ
III
СЕРИЯ «МУДРОСТЬ
ОТКРЫТОГО СОФТА»

Учитесь у разработчиков открытого софта

Активисты движения за открытое программное обеспечение на протяжении последних нескольких лет успешно конкурировали с коммерческими гигантами. Будущие удаленные сотрудники и их потенциальные руководители могут многому у них научиться. Это настоящий, мало с чем сравнимый триумф совместной асинхронной работы над проектами и удаленных коммуникаций.

На первый взгляд, миссия кажется невыполнимой. Создавать сложное программное обеспечение — задача сама по себе непростая. Кажется вполне разумным устранить все остальные источники проблем. Такие, например, как необходимость координировать тысячи людей, разбросанных по всему земному шару, живущих в разных часовых поясах (это может стать основной сложностью при организации эффективных коммуникаций).

Но, как часто бывает с интуитивным знанием, это предположение неверно. Программное обеспечение с открытым кодом — от операционной системы Linux до системы управления базами данных MySQL, языка программирования PHP и фреймворка Ruby on Rails — обставило продукты таких коммерческих монстров, как Microsoft, Oracle и так далее.

По сравнению с разработкой обычного приложения для корпоративного или личного использования,

написание ПО с открытым кодом — задача бесконечно более трудная и требует участия гораздо большего количества людей. И если кто-то умудряется на базе удаленной работы создавать операционные системы, СУБД, языки программирования, веб-фреймворки мирового класса, наконец, и вам стоит внимательно изучить, как это делается.

Мы развиваем фреймворк Ruby on Rails уже больше десяти лет, добавляя все новые функции и улучшая качество кода. За эти годы свой вклад в проект внесли почти 3000 человек из десятков стран и сотен городов. Подавляющее большинство из них никогда не встречались друг с другом в реальной жизни! Все шло как всегда при создании софта: старый код + куча новых функций + куча разных программистов = большой слипшийся ком спагетти!

И тем не менее это работает. Черт, это не просто работает — фреймворк оказался успешнее, чем мы могли себе представить в самых смелых мечтах! Ключевые ингредиенты успеха этого проекта соответствуют советам, приведенным в книге, но все же давайте перечислим некоторые из них.

Внутренняя мотивация. Программисты, работающие над открытым программным обеспечением, обычно делают это из любви, а не ради денег. Потом нередко появляются и деньги, но, как правило, не они становятся главным мотиватором. Переводим: когда работаешь

над захватывающей, интересной задачей, тебе не нужен руководитель, который дышит в затылок и постоянно заглядывает через плечо.

Все открыто. Работа над большинством проектов открытого программного обеспечения строится на базе списков рассылки и систем отслеживания кода вроде GitHub. И любой, кто хочет помочь, *может* это сделать, поскольку вся информация открыта для всех. Ему достаточно лишь принять решение — и вперед. Тогда к проекту очень легко подключить знающих людей.

Эпизодические встречи. Большинство успешных проектов по разработке свободного программного обеспечения в конечном счете вырастают настолько, что начинают проводить собственные конференции или как минимум сессии в рамках более общих конференций. Это позволяет участникам проекта познакомиться друг с другом лично и пообщаться в неформальной обстановке — по аналогии со встречами и спринтами, которые устраивают компании. Понятно, что делать это не обязательно, но желательно.

Поэтому, если вас одолевают сомнения по поводу возможных проблем, связанных с удаленной работой, подумайте: *по крайней мере я не пытаюсь собрать в кучу 3000 человек со всего мира и координировать их совместную работу над одним проектом.* Вам мгновенно станет легче, ведь масштаб вашей задачи сравнительно невелик.



МЕСТНЫЙ



УДАЛЕННЫЙ

Равные условия для всех

Если относиться к удаленным сотрудникам как к гражданам второго сорта, неприятностей не миновать. Чем ниже их рейтинг по сравнению с рейтингом офисных коллег, тем выше вероятность проблем. Это обычная ситуация, и сама собой она не разрешится.

Чувствовать себя человеком второго сорта — то еще удовольствие. Представьте: полная комната людей, система конференц-связи работает плохо, удаленный сотрудник с трудом слышит тех, кто находится в офисе, об участии в разговоре и говорить не приходится. Представьте также, как раздражает, если любая дискуссия заканчивается фразой: «Мы тут с Джоном вчера все обсудили в офисе и решили, что твоя идея не сработает». Да пошли вы...

Если вы владелец или руководитель компании, ваш долг — создать и поддерживать как минимум равные условия и для тех, кто *в офисе*, и для тех, кто *вне его*. Конечно, это легче сказать, чем сделать. Повысить шансы на успех может переход на удаленную работу кого-то из высшего руководства. Люди, у которых есть полномочия изменить ситуацию, должны испытать те же сложности, что и их подчиненные, вынужденные лишь *мириться* с ними.

Когда в 1990-х годах в нью-йоркской подземке участились случаи преступлений и вандализма, комиссар полиции Нью-Йорка Уильям Брэттон приказал офицерам

ездить на метро. Они своими глазами увидели масштабы бедствия, и все изменилось очень быстро.

Мы не призываем руководителей вашей компании переехать в другой город, чтобы почувствовать все неудобства, связанные с удаленной работой. Пусть просто поработают дома несколько дней в неделю. Так они получат хоть какое-то представление о том, каково это — быть в шкуре удаленного сотрудника. А еще лучше, если они станут работать удаленно всегда, а не *время от времени*. Бетти Хэйс, главный дизайнер расположенной в Мичигане компании Herman Miller, крупного производителя мебели и оборудования для дома и офиса, работает в Чикаго, ее босс — в Нью-Йорке, а команда из десяти человек разбросана по всей стране.

Техника уравнивания правил игры довольно проста: установите качественную систему конференц-связи, пользуйтесь приложениями для предоставления общего доступа к экрану вроде WebEx, чтобы во время обсуждения все видели одно и то же, и как можно больше общайтесь посредством электронной почты и систем мгновенного обмена сообщениями. Ну и почаще думайте о том, как бы вы себя чувствовали на месте удаленного коллеги.



Один на один

Безусловно, боссу полезно общаться со *всеми* подчиненными, но с удаленными сотрудниками неплохо было бы связываться чуть чаще (поскольку с людьми в офисе и так постоянно сталкиваешься). В 37signals нет регулярного расписания для этого, но все же мы стараемся раз в два-три месяца общаться по телефону с каждым сотрудником, работающим удаленно. В идеальном мире мы бы делали это ежемесячно, но и нынешняя частота нас устраивает.

Такое общение мы называем «один на один», а в других компаниях говорят «регулярный созвон» или просто «чекин». Главное, чтобы оно было а) неформальным и б) диалогом. Это скорее звонок типа «что нового, как жизнь вообще?», чем конкретная критика конкретного проекта или реакция на выполненную работу. Разговор обычно длится двадцать-тридцать минут, но лучше иметь в запасе час — на всякий случай. Если беседа задалась, вы сами не захотите ее прерывать.

Цель разговоров «один на один» проста — поддерживать связь с коллегами. Благодаря им можно вовремя разрешать проблемы и сомнения, которые иначе копились бы и множились. Состояние духа и мотивация — хрупкие вещи, тут лучше держать руку на пульсе. Ждать полгода-год до следующей ежегодной оценки персонала — это слишком долго.

Кроме того, официальная аттестация обычно дает слишком общую картину и не учитывает деталей. Из нее становятся понятны долгосрочные цели сотрудников, необходимость корректировки заработной платы или продвижения по служебной лестнице и так далее. Но *истинная* опасность таится как раз в мелочах, в проблемах, возникающих *между* ежегодными оценками персонала.

Прелесть этого метода в его доступности. Все знают, как снять трубку и позвонить. Просто поболтайте, ничего больше, и посмотрите, что будет. Вы удивитесь, сколько узнаете в ходе своего первого разговора «один на один».



Устраните препятствия

В условиях удаленной работы секрет успешного завершения начатого заключается в первую очередь в том, чтобы постоянно двигаться вперед. Не позволяйте себе три часа бить баклуши в ожидании, пока руководитель дарует вам свое согласие или далекий коллега проснется и объяснит вам какую-то премудрость.

Работая с 9 до 17 в одном офисе с остальными, вы бы с такими препятствиями не столкнулись. Развернуть новую версию программы может один Джефф? Но он сидит рядом с вами, достаточно просто попросить его об этом. Любой возврат клиенту должен согласовать Джейсон? Аналогично. Лучший способ облегчить жизнь удаленных сотрудников — это полностью устранить подобные препятствия. Начните с делегирования каждому полномочий принимать решения самостоятельно. А если в компании много людей, не доверяющих подчиненным принимать решения без согласования с руководством, значит, в компании много неправильных людей.

Но дело обычно не в этом. А в том, что сотрудники часто боятся принимать решения, поскольку постоянно находятся под угрозой наказания. Такой стиль управления несовместим с удаленной работой. И вам как руководителю придется принять как данность, что ваши подчиненные будут ошибаться — конечно, непреднамеренно —

и что эти ошибки — обычная плата за их обучение и независимость.

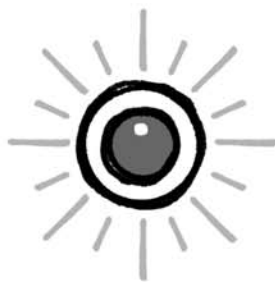
Во-вторых, нужно по умолчанию дать сотрудникам доступ ко всему необходимому. Большинство компаний начинают с обратной политики: каждому открывается доступ только к той информации, которую ему «можно знать»; это же касается и программного обеспечения. В подобной строгости нет никакой необходимости. Эти барьеры лишь осложняют людям работу (если, конечно, вы не работаете в военном ведомстве или в одной из тех редких компаний, которые имеют дело с настолько суперконфиденциальной информацией, что ее нельзя доверить даже самым проверенным сотрудникам).

Отчасти проблема может быть вызвана гордостью, которую испытывают некоторые руководители, играя в «мистер Препятствие». Когда у него спрашивают разрешения — или даже *упрашивают* его дать, — такой руководитель испытывает извращенное удовольствие. И не стоит недооценивать силу этого синдрома.

Правильнее будет признать, что есть люди, заинтересованные в потоке документов, проходящих через их стол, даже если в нем нет ни логики, ни цели. И заменить бессмысленные процедуры, выдачу разрешений на всё и тотальный контроль на реальную работу по созданию стоимости для акционеров и клиентов.

Мы разработали множество инструментов устранения таких препятствий. Во-первых, каждому сотруднику выдают корпоративную кредитную карту с напутствием «тратить разумно». С этого момента не нужно выпрашивать деньги на необходимое оборудование и заполнять отчеты о расходах (достаточно направлять сканы всех чеков на специальный адрес электронной почты на случай аудита).

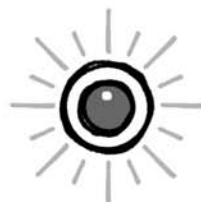
Во-вторых, сотрудникам 37signals не нужно спрашивать разрешения, чтобы пойти в отпуск, и согласовывать его длительность. Мы просто говорим им: подходите к этому разумно, отметьте отпуск в календаре и скоординируйте свои действия с коллегами. Люди отличаются поразительной способностью отвечать самым смелым вашим ожиданиям и вести себя адекватно и ответственно — нужно только позволить им это.



• ДЖЕЙМИ •



ОТГУЛ



ОТПУСК

Следите за переработкой

После статей о провальных экспериментах с удаленной работой может показаться, что главная причина неудач — потеря эффективности и вспышки лени среди сотрудников. На самом деле главным врагом удаленной работы является не *недо-*, а *переработка*. Особенно если ваши сотрудники работают во множестве часовых поясов и в течение всего дня.

В традиционном офисе люди иногда задерживаются после окончания рабочего дня на несколько часов, но в определенный момент все же расходятся. Для удаленных работников такой четкой границы нет. Если коллеги разбросаны по планете от Лос-Анджелеса до Москвы, то можно трудиться хоть круглосуточно — и всегда в сети будет кто-то из коллег по проекту.

Но проблемы возможны даже в условиях *одного* часового пояса. Когда и живешь, и работаешь дома, трудно разделять эти две составляющие жизни. Все файлы и необходимое оборудование постоянно под рукой, и если светлая идея приходит в 9 вечера, ты садишься и работаешь, даже если сегодня уже отдал проекту вполне адекватный отрезок времени с 7 утра до 3 дня.

Дело в том, что работа очень легко способна превратиться в ваше основное увлечение. *Так, моя девушка сегодня вечером встречается с подругами? Отлично, можно*

как раз закончить один проект. В субботу будет дождь? Что ж, смогу доделать отчет к вторичной телеконференции.

Это могло бы выглядеть как мечта работодателя: сотрудники вовсю трудятся свурхурочно, не требуя за это компенсации! Но все не так просто. Если работа поглощает целиком, повышается вероятность «выгорания». Это случается, даже когда человек любит свое дело. Или — особенно когда он любит свое дело, ведь в этом случае ситуация не кажется ему угрожающей, пока не становится слишком поздно.

Каждый должен следить за тем, чтобы его коллеги не перерабатывали, но конечная ответственность лежит на руководителях и собственниках бизнеса, задающих правила игры. Культура переработки легче складывается в компаниях, где в суперменов-трудоголиков постоянно играют «наверху».

В 37signals применяются различные способы для борьбы с естественной склонностью к переработкам. Например, с мая по октябрь мы предоставляем всем дополнительный день отдыха в неделю, чтобы, пока стоит хорошая погода, проводить больше времени на природе и снимать напряжение после тяжелой зимы. А еще финансируем увлечения сотрудников и поощряем людей брать отпуска, даря им поездки по их выбору.

Вам не нужна банда лоботрясов, но не нужна и команда суперменов. В долгосрочной перспективе лучшими работниками оказываются те, кто трудится разумное количество времени. Не слишком много, не слишком мало — столько, сколько нужно для нормальной жизни. Обычно это сорок часов в неделю.



Дефицит на пользу

Когда чего-то у нас мало, мы склонны это сохранять, уважать и ценить. Когда что-то есть в изобилии, мы редко задумываемся о том, как это разумнее использовать или тратить. Изобилие и ценность — нередко понятия противоположные.

Очевидным побочным эффектом удаленной работы является дефицит живого общения. На первый взгляд кажется, что это плохо. Зачем усложнять людям общение? Зачем вынуждать их пользоваться телефоном, электронной почтой, мессенджерами или видеочатом? Не лучше ли общаться лицом к лицу?

Иногда живое общение и его близкий родственник, совещание, — это здорово. Когда тема обсуждения сложна, когда для поиска решения нужен активнейший обмен мнениями, мало что может сравниться со встречей лицом к лицу. Однако если такие встречи назначаются слишком часто, то ценность их нивелируется. И если когда-то они были идеальной возможностью для полезного обмена информацией, то со временем входят в привычку, утомляют, отвлекают от дел и забирают уйму времени. Вопросы, которые можно было бы за несколько минут решить по электронной почте или телефону, ложатся в основу часовых очных переговоров. Да, время от времени можно потрепаться, но, становясь нормой —

то есть присутствуя *в изобилии*, — встречи перерастают в проблему.

И тут во всем блеске проявляет себя удаленная работа. Если большая часть общения происходит в виртуальном пространстве — по телефону, электронной почте, в Basecamp, мессенджерах или видеочате Skype, — люди действительно начинают предвкушать живые встречи по особым случаям. Дефицит подобного общения при удаленной работе приводит к тому, что они кажутся гораздо более ценными. В результате происходит интересная вещь: люди не теряют времени зря. Сознание дефицита времени общения заставляет тратить его с умом.

Мы часто видим это в 37signals. Поскольку большинство из нас работает удаленно, мы по-настоящему ценим наши эпизодические живые встречи. Несколько раз в году вся компания собирается на неделю в Чикаго. Мы отлично проводим время и много болтаем, разбившись на небольшие группы. Это чрезвычайно продуктивные встречи. Но проводи мы их постоянно, они были бы пустыми. Столь ценными они становятся благодаря дефициту времени.

Поэтому затрудните живое общение, сделайте его редким, и вы увидите, как вырастет его ценность.

ГЛАВА 7

ЖИЗНЬ — ЭТО УДАЛЕННЫЙ РАБОТНИК



Выстраиваем распорядок дня

У стандартной работы «с 9 до 17 плюс дорога в офис и обратно» есть одно бесспорное преимущество — вырабатывается четкий распорядок дня. Каждый день примерно в одно и то же время звонит будильник, вы садитесь в поезд и едете в офис, по дороге домой ослабляете галстук, дома наливаете себе виски со льдом... Ну ладно, может, ваш график и не столь старомоден, но суть вы поняли.

Работа дома означает гораздо большую свободу и гибкость. Тому, кто заперт в тесном офисе и считает минуты до окончания рабочего дня, она может казаться несбыточной мечтой, но в реальности все не так просто. Без четких границ и привычных действий жизнь становится бесформенной.

Если человеку не нужно быть где-то в определенное время, он легко может пролежать в постели до обеда, пусть и с ноутбуком в руках. Или засидеться за работой допоздна, хотя вечера лучше проводить с семьей: «Па-а-ап, а чего ты телевизор с нами не смотришь?»

Хотя некоторые люди способны балансировать в условиях такого «плавающего» стиля жизни, большинству из нас нужен определенный режим — какой-то график, которому можно следовать по крайней мере большую часть времени. Мы опишем, как пользоваться различными технологиями для работы и отдыха, в разделе

«Заведите разные компьютеры». Есть множество хитростей, которые позволяют немного структурировать свою жизнь.

Возьмем, для примера, спортивные штаны. С точки зрения физического комфорта это отличная вещь, но имеет смысл задуматься, хороши ли они с точки зрения комфорта психологического? Полезно не только разделить работу на компьютере в рабочих и личных целях, но и одежду для работы и отдыха.

Это не значит, что каждый день придется наряжаться в костюм (впрочем, хоть галстук-бабочку повязывайте, если вам так лучше работается!). Мы скорее за то, чтобы проводить четкую границу между работой и отдыхом. Обычно достаточно просто выглядеть *презентабельно*. Ноа, одному из наших коллег, нравится проводить границу при помощи шлепанцев: у него есть две пары, «домашняя» и «рабочая»! Не все используют подобный реквизит, некоторым даже никакого особого переключения не нужно, но, если у вас есть проблемы с утренним включением в рабочий режим, попробуйте по-другому одеться!

Еще один полезный прием — разбивать день на части вроде «Текучка», «Работа с коллегами» и «Серьезная работа». Некоторые предпочитают утром разбирать электронную почту, просматривать новости отрасли и выполнять

другие задачи, не требующие большого напряжения, а после обеда, внутренне собравшись, заниматься важными делами.

В зависимости от вашего часового пояса вы можете делать то же самое, но в другом порядке. Например, когда Дэвид в Испании, ему очень удобно работать над своими задачами ранним утром, пока в США все еще спят. Остаток утра и день он проводит с семьей, а вечера использует для совместной работы с коллегами.

И, наконец, для переключения можно использовать географию своего дома. Выделите себе определенное рабочее место и старайтесь работать только там. Никаких «только проверю рабочую почту» или «мне осталось немного доделать отчет» в гостиной или спальне.

Но на вкус и цвет товарищей нет, поэтому считайте наши советы о грамотном распорядке дня всего лишь... правильно, советами. Если вы способны сделать все, что хотите сделать, в свободном полете, желаем успеха! Но большинству из нас все-таки нужно некоторое подобие структуры, чтобы по максимуму использовать преимущества удаленной работы. А в штанах работать или без, решайте сами!



Утром
ДОМА

Днём
В ОФИСЕ



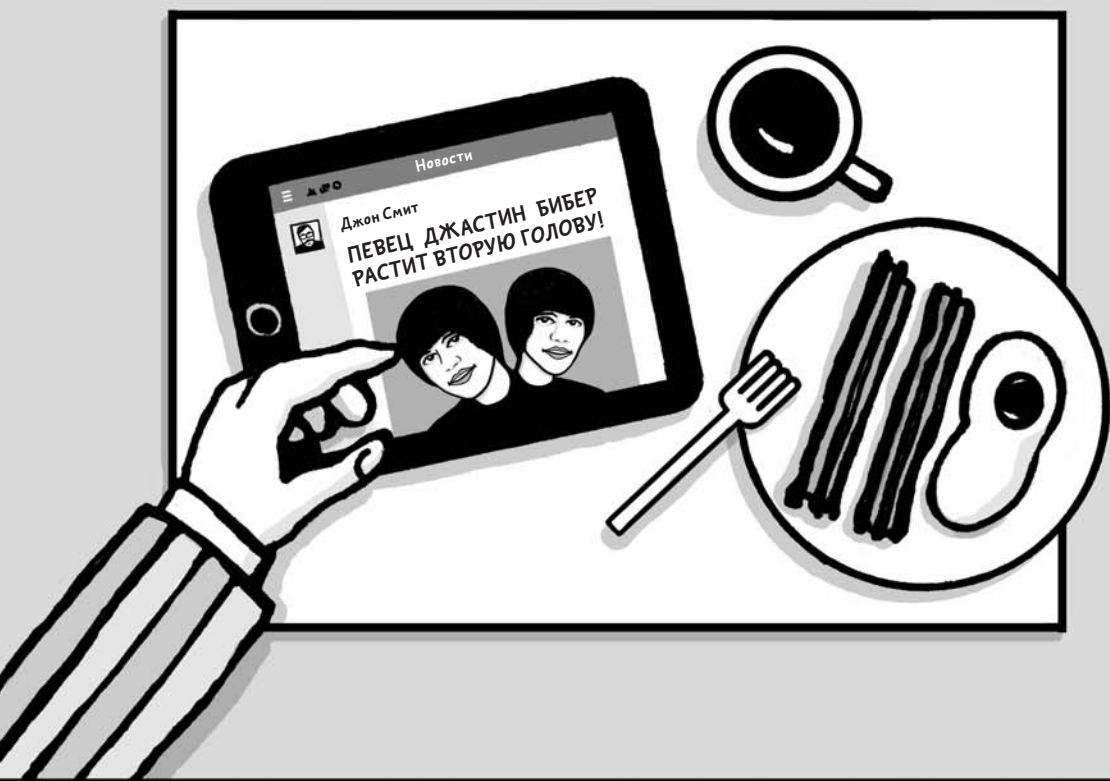
Утром дома, днем в офисе

Мы уже говорили, что удаленная работа не означает «всё или ничего». Некоторые сотрудники могут работать дома, другие — в офисе. Или несколько дней проводить в офисе, а остальное время — за его пределами.

Но можно пойти еще дальше. День тоже не обязательно организовывать по принципу «всё или ничего». Можете разделить его пополам и утром работать удаленно, а после обеда — в офисе. Кстати, это довольно популярная модель в 37signals.

Джейсон обычно проводит утро дома, а в офисе появляется около 11. Это не значит, что его рабочий день начинается в 11, на самом деле — в 7:30–8:00. Но утро он посвящает задачам, требующим полного сосредоточения, а затем направляется в офис, где работа предполагает более тесное общение с коллегами.

Гибкость — ваш союзник. Удаленная работа не предполагает бинарности «или — или». Для многих правильнее всего будет начать с гибридного подхода. Если вы все же хотите видеть людей в офисе каждый день, пусть приходят после обеда. А утро планируют сами. Вы удивитесь, как много будет сделано!



Заведите разные компьютеры

Трудно разделить работу и отдых, особенно если у вас один компьютер и для того, и для другого. Конечно, можно закрывать рабочие программы, электронную почту и чат с коллегами в периоды отдыха, только вы же понимаете, что не будете этого делать. Не родился еще простой смертный с такой внутренней дисциплиной.

Гораздо более реалистичная, человеческая стратегия заключается в том, чтобы использовать разные устройства: просто выделите один компьютер для работы, а второй — для отдыха.

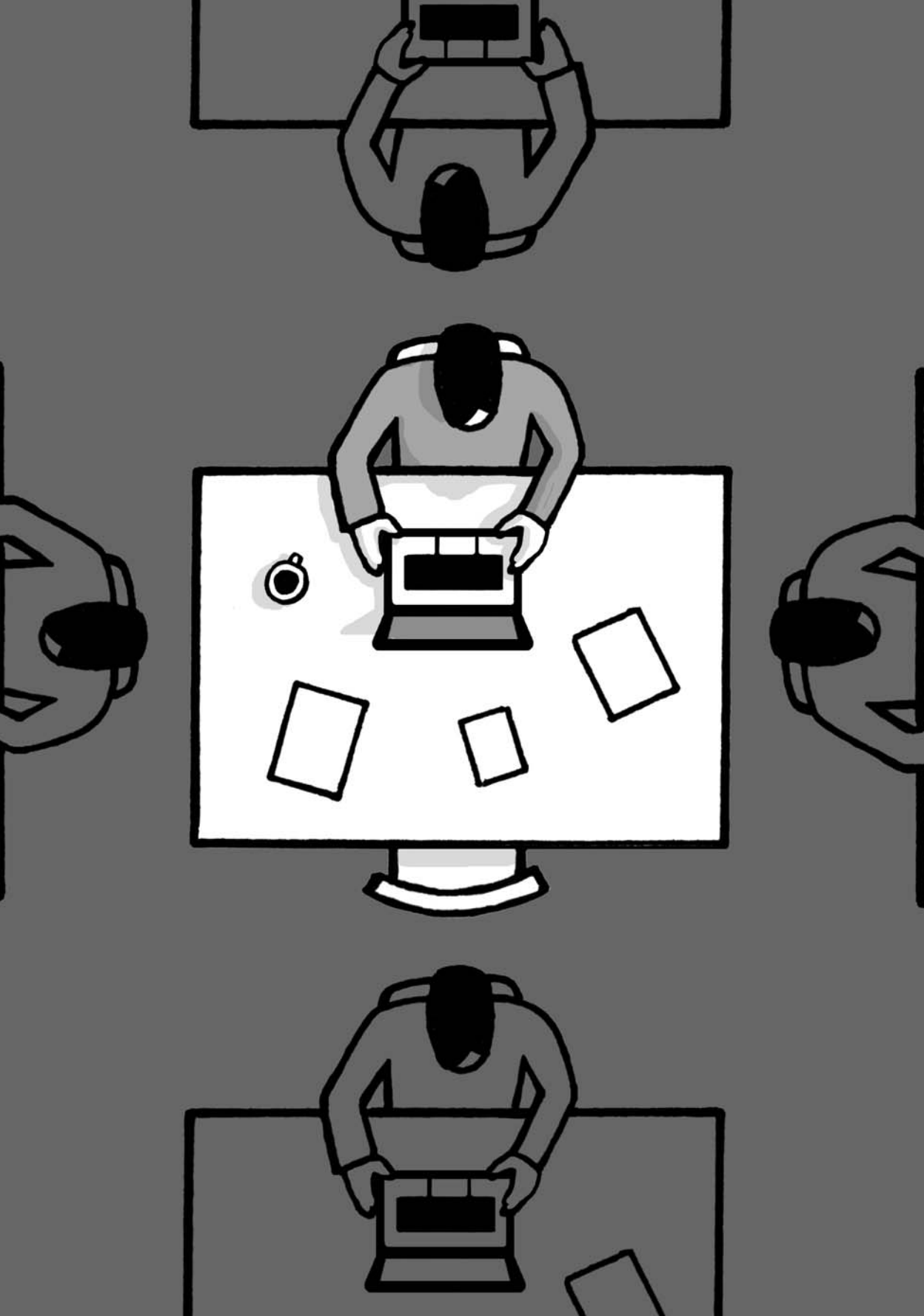
Это работает особенно эффективно, если на компьютере для отдыха *невозможно* запустить рабочие программы. Теоретически на iPad можно программировать и создавать дизайн, но, конечно, делать этого не стоит.

Можно закрепить успех, ограничившись использованием рабочего компьютера только на своем рабочем месте. А еще лучше подключить к нему так много устройств, чтобы отсоединение кабелей и «освобождение» компьютера превращалось бы в реальную головную боль. Если для того, чтобы проверить рабочую почту, вам придется вставать с удобной кровати, в большинстве случаев победа останется за вашей ленью. А значит, утром вы будете просыпаться со свежей головой.

А еще мы заметили, что, когда пользуешься устройствами совершенно разного типа — скажем, планшетом и ноутбуком, — переключаться проще. Если целый день сидишь за клавиатурой, неплохо по вечерам «сбавлять обороты» и использовать только прикосновения и жесты. Создается ощущение, что это уже не имеет ничего общего с работой.

Похожего эффекта можно добиться, если завести разные адреса электронной почты и чата для работы и личной жизни. Это чуть сложнее сделать, но помогает так же здорово. Когда имеешь круглосуточный доступ к рабочей почте на планшете и смартфоне, бывает очень трудно удержаться от соблазна то и дело проверить ящик.

О цене вопроса и говорить нечего. В наше время покупка двух-трех компьютеров обойдется в смешную сумму. Считайте свой iPad чем-то вроде спортивных штанов — дома удобно, но на работу не пойдешь.



Одиночество в толпе

Когда избавляешься от офиса, производительность вырастает неимоверно, ведь никто не может побеспокоить тебя лично. Руководитель или коллега могут послать письмо по электронной почте (которое вы можете игнорировать хоть два часа) или попытаться связаться при помощи мессенджера (и увидят статус «Нет на месте»), но не способны прервать поток ваших мыслей. На это потребуется ваше разрешение.

Тогда что не так?

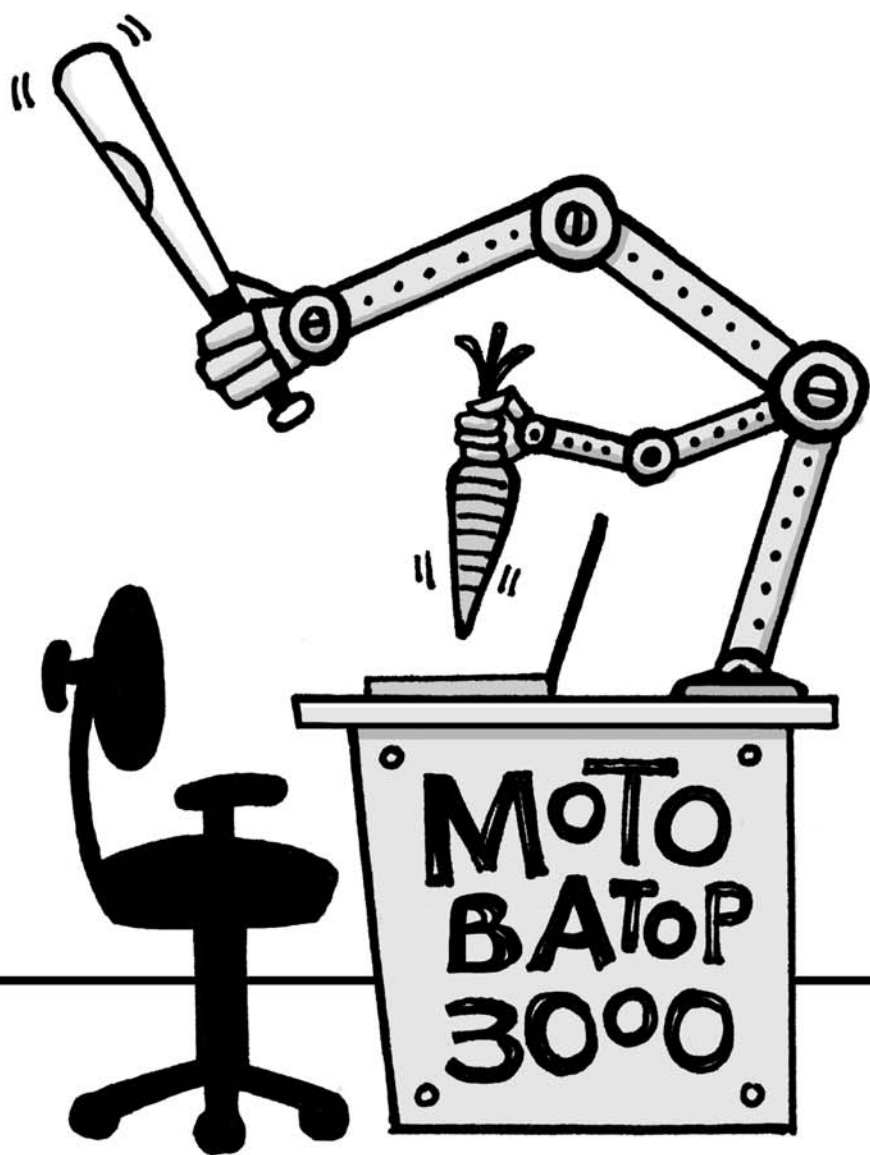
Для многих людей все в порядке. Однако кто-то из новоиспеченных удаленных сотрудников, к своему удивлению, обнаружит, что войти в поток работы в полной изоляции гораздо труднее, чем в офисе. Если это так, есть простой способ: возьмите свой ноутбук и отправляйтесь в ближайшее кафе с Wi-Fi. Там вы сможете работать в одиночестве — коллеги не смогут вас отвлечь — и в то же время наслаждаться «белым шумом», гулом толпы.

Как ни удивительно, само присутствие других людей, пусть и незнакомых, настраивает мозг на эффективную работу. Кто захочет быть лентяем, проводящим рабочее время в кафе за просмотром дурацких котов в Reddit или видеоиграми?

Конечно, вашим пристанищем вовсе не обязательно должно быть именно кафе. Попробуйте библиотеку, парк

или коворкинг-центр (вскоре мы обсудим это в разделе «Если дома нет места»).

И, как и в случае с самой удаленной работой, к выбору места для работы вне дома не стоит подходить с позиции «всё или ничего». Например, если *очень* нужна уверенность в том, что ни секунды не будет потрачено на ленивые прогулки по интернету, можно пойти не в кафе, а в шумный сквер в центре города.



Как сохранить мотивацию

Мотивация — топливо любой интеллектуальной работы. При наличии мотивации можно за день сделать больше, чем за неделю. При отсутствии мотивации можно потратить неделю на выполнение дневной работы.

Но как руководителю убедиться в том, что все члены его удаленной команды высокомотивированы? Угрожать им кнутом или заманивать пряником?

В замечательной книге «Наказание наградой»^{*} Элфи Коэн отвечает на последний вопрос: ни то ни другое. Попытки подстегнуть мотивацию угрозами или наградами абсолютно неэффективны. На самом деле они приводят к обратному результату.

Есть только один надежный способ поднять мотивацию — поощрять людей работать над тем, что им нравится, и только с теми людьми, которые не оставляют их равнодушными. И никаких других вариантов.

Поначалу это не укладывается в голове. Особенно у руководителей. Обычное возражение «работа — это не игрушки». Может, и так. Но почему она не может быть сложной, интересной и захватывающей? Называя

^{*} Alfie Cohn. Punished by Rewards. The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes. Boston: Houghton Mifflin, 1993/1999.

удовольствие от работы «игрушками», такие боссы понижают силу интеллектуальной стимуляции, которую обеспечивает хорошо сделанное дело.

Мотивацию нельзя искусственно увеличить при помощи правильных трюков. Считайте ее барометром качества работы и рабочей среды. Если мотивация сотрудников снижается, возможно, работа плохо определена, или кажется им бессмысленной, или остальные члены команды используются в качестве инструментов.

Если вы работаете удаленно и вдруг заметили, что на выполнение дневного объема работы уходит неделя, у вас должна «загораться красная лампочка»: с этим нужно что-то делать. И чем быстрее вы отреагируете, тем лучше.

Но так бывает нечасто. Большинство страдающих от низкой мотивации людей в первую очередь обвинят себя: «Эх, что же я такой размазня? Почему я не могу просто собраться?» Но чаще всего истина заключается в том, что проблема — не в *вас*, а в обстановке на работе.

Если это так, остается самое трудное: не заставлять себя трудиться, а набраться смелости, громко заявить о проблеме, изменить обстановку и добиться того, чтобы работа снова начала вас мотивировать.

Предположим, что вы как руководитель обратили внимание на одного из подчиненных, который утратил интерес к работе. Срочно планируйте разговор один

на один и выясняйте, в чем дело. Может, ему наскучил слишком простой для него проект? Или, наоборот, он чувствует, что уперся в стену, и тянет время, поскольку ситуация кажется ему неразрешимой? Подумайте, что можно сделать для возвращения сотрудника на путь истинный. Проблемы могут быть как организационными, так и личными. Определить это нелегко, особенно если не работаешь с человеком в одном офисе. Иногда для того, чтобы вернуть сотруднику былую эффективность, достаточно отправить его в отпуск на пару недель.

В 37signals сотрудники, проработавшие в компании более трех лет, при необходимости могут взять месячный «творческий» отпуск. Конечно, такое работает не везде, но, если вы хотите преодолеть очевидный спад энтузиазма, попробуйте отличный способ — дать человеку, нуждающемуся в настоящем отдыхе (а не короткой передышке), свободное время, чтобы он мог сконцентрироваться на себе, на своей семье или на чем-то еще, что позволит ему снова почувствовать себя полностью мотивированным на работу.

Мотивация — ключевой фактор здоровой жизни и здорового бизнеса. Никогда не забывайте об этом.



Кочевая свобода

«Вот выйду на пенсию и буду путешествовать» — так мечтают многие. Но если путешествия — ваша страсть, зачем ждать старости, чтобы ее удовлетворить? А работая удаленно, уже не скажешь «а как же моя работа?» в качестве оправдания того, что откладываешь жизнь «на потом».

В 37signals есть несколько сотрудников, ведущих «кочевой» образ жизни, и это отлично работает. Оказалось, что, как только работодатель соглашается, что человек *может* эффективно функционировать вне штаб-квартиры, расположенной в крупном городе вроде Чикаго или Нью-Йорка, этот сотрудник может ехать куда угодно — в Севилью, Амстердам, Малибу, Лондон. В любое интересное его место.

Питер Баумгартнер, основатель компании Lincoln Loor, вместе с женой и двумя детьми переехал в мексиканский курортный городок, откуда удаленно управляет своим интернет-бизнесом (с персоналом в США, Канаде, Европе и Новой Зеландии). Лето собирается провести в Европе. И никакой отпуск не нужен!

Для творческой работы, которую можно делать удаленно, обычно требуются только компьютер и доступ в интернет. Компьютер можно возить с собой. А чтобы найти такое место на Земле, где в наши дни нет интернета, нужно сильно постараться. Помните, что работе все равно, где

ее делают — в гавайском ресторанчике или на борту яхты, стоящей у побережья Флориды (для большинства задач скорости 3G и LTE вполне достаточно).

При этом вам все же придется уважать законы удаленной совместной работы над проектами, то есть следить, чтобы ваше рабочее время в достаточной степени совпало с рабочим временем коллег (см. раздел «Перекрывайтесь»). Впрочем, это вполне выполнимо, если только вы не оказались на противоположной стороне земного шара. Да и в этом случае вас может радовать тот факт, что рабочий день не попадает на период с 9 до 17 по местному времени. Вы ведь наверняка захотите получше изучить новое местечко.

Кочевой образ жизни может быть дешевле, чем вы думаете. Если не обременять себя ипотекой, выплатами по автокредиту, кабельным ТВ и прочими якобы необходимыми атрибутами современного существования, денег на дорогу и жилье обычно более чем хватает.

Естественно, кочевая жизнь не для всех. И не навсегда. Но удаленным сотрудникам теперь доступно то, что еще недавно могло показаться нереальным: роскошь увидеть мир за небольшие деньги и без отказа от карьеры.



СМЕНА



Декораций



Смена декораций

Одно из достоинств удаленной работы в том, что она дает вашим сотрудникам возможность менять декорации так часто, как им захочется. Мы говорим сейчас не о путешествиях в новые экзотические места (хотя и это вариант, конечно). Нет, просто в какие-то дни они могут работать дома, затем — в кафе, потом в другом кафе, в библиотеке и так далее.

Четко заведенный распорядок способен погасить креативность. Встаешь в одно и то же время, едешь одним и тем же транспортом, по одному и тому же маршруту, плюхаешься в одно и то же кресло за одним и тем же столом в одном и том же офисе снова, и снова, и снова... Не похоже на рецепт вдохновения.

А вот смена декораций может способствовать появлению множества различных идей. Миг, один из дизайнеров 37signals, использует предоставленную ему свободу на полную катушку. Работает он в Чикаго, но в офис приходит лишь несколько раз в неделю, как правило, днем. А утро проводит в различных кафе по всему городу. Смена обстановки, посетителей, района и меню помогает Мигу увидеть привычные вещи в новом свете. Он убежден, что это разнообразие положительно влияет на его работу. Возможность взглянуть на задачу под разными углами — это хорошо.

Поэтому не думайте о том, что удаленная работа — это простой перенос привычного распорядка из офиса домой. Неправильно выбирать лишь между офисным столом и кухонным. Лучше считайте удаленную работу возможностью получить больше впечатлений и смотреть на мир с разных точек зрения, чем это возможно, когда день за днем бываешь в одном и том же месте в одно и то же время.



Время для близких

Заявления не слишком удачливых политиков или СЕО о том, что они уходят со своего поста, чтобы «проводить больше времени с семьей», уже стали заезженным клише. Теперь они будут вызывать еще меньше сочувствия. Никто на смертном одре не жалел бы, что мало времени проводил в офисе.

Если принять во внимание торопливые утренние сборы на работу, дорогу в офис и обратно, а также необходимость задерживаться по вечерам, окажется, что на спокойное общение с близкими остается разочаровывающе мало времени. Удаленная работа — особенно из дома и по гибкому графику — способна кардинально изменить ситуацию. Только представьте себе спокойный семейный завтрак, полчаса после обеда, посвященные совместным играм в саду, и возможность посидеть с заболевшим ребенком без необходимости терять целый рабочий день.

Когда близкие постоянно рядом, это хорошо уравновешивает потерю ежедневного живого контакта с коллегами. Как следствие, семейные сотрудники с большей вероятностью подойдут для удаленной работы, поскольку им есть с кем общаться.

Если вас отвлекают от работы, дотронувшись до плеча, не лучше ли, если это будет близкий вам человек?

Не будет натяжкой сказать, что в такой ситуации выигрывают все. Если дорога в офис занимает буквально пять секунд, семейные сотрудники будут испытывать меньше вины и меньший стресс, посвящая время работе. А это значит, что улучшатся результаты, отношения с коллегами и в конечном счете показатели бизнеса.



Если дома нет места

Не у каждого есть лишняя комната, которую можно превратить в кабинет, но это не значит, что вы не сможете работать удаленно. Ведь удаленно — не значит дома.

Есть немало вариантов организации рабочего места вне офиса. Самый простой мы уже обсуждали в разделе «Одиночество в толпе», — это использование кафе. Так делают многие и проводят там весь рабочий день.

Но если хочется чего-то более постоянного, можно рассмотреть вариант аренды рабочего места в офисе какой-то компании. Мы несколько лет арендовали четыре стола у Coudal Partners. Это был дешевый способ иметь аванпост вне дома плюс удовольствие от общения с прекрасными людьми из Coudal. Почему бы этому не сработать и в случае одного стола?

А еще в крупных городах появляется все больше коворкинг-центров. Принцип их бизнеса тот же — аренда одного или нескольких рабочих мест — с одной лишь разницей: это делают *все*, кто работает в офисе. Фактически вы получаете нечто среднее между обычным офисом с коллегами и чувством одиночества в толпе, присущим работе в кафе.

У Regus можно арендовать целый кабинет на день или работать за «горячими столами», которые в остальное время используются другими удаленными работниками, —

эта услуга доступна в 600 городах 100 стран мира. Еще один подобный пример — LiquidSpace. Компания предлагает рабочие места в аренду почти во всех штатах и планирует выход на международный рынок. Забронировать рабочее место можно через интернет или специальное приложение, указав, когда, где и как вы хотите работать. Нужно отметить наиболее подходящий для вас тип помещения (отдельный кабинет или общее открытое пространство) и выбрать понравившийся вариант по фотографиям.

Ну и, наконец, можно просто арендовать обычный кабинет в каком-то офисном здании. Например, с помощью того же Regus. Конечно, аренда собственного офиса — довольно дорогой вариант, но он *не дороже*, чем выкорчевывание себя ради переезда в другой город.

УБЕДИТЕСЬ,
ЧТО
ВАС
слышат



Убедитесь, что вас слышат

У человека, собирающегося работать удаленно, может возникнуть опасение, что его будут игнорировать: «Если меня не видно, будут ли меня слушать?», «Если мы не сталкиваемся в коридорах, будут ли люди знать, кто я такой?». На первый взгляд, страх вполне обоснованный, но избавиться от него довольно просто.

Есть два основных способа сделать так, чтобы вас *слышали*. Первый — издавать шум. Второй — работать исключительно хорошо. К счастью для удаленных сотрудников, в их случае такое мерило, как «работа», имеет большое значение.

Когда в далеком 2005-м мы взяли на полную ставку первого программиста, мы были поражены его производительностью. Он жил в Юте, в двух — лишним тысячах километров от нашего чикагского офиса. И при этом писал великолепный код в рекордные сроки, да еще и не перерабатывая. Несмотря на то что мы никогда его не видели и редко слышали, за него говорила его работа — громко и четко. Он *выдавал результат*, и поэтому его никак нельзя было игнорировать.

Прошло восемь лет. Джемис, программист из Юты, все еще работает в 37signals. Правда, он переехал. В Айдахо.

ГЛАВА 8

ЗАКЛЮЧЕНИЕ



Старый добрый офис

Технологии развиваются так быстро, что лет через тридцать люди, оглядываясь назад, будут удивляться, как офисы вообще могли существовать.

РИЧАРД БРЭНСОН, ОСНОВАТЕЛЬ VIRGIN GROUP

Поворотные моменты истории труднопредсказуемы, поэтому большинство людей предпочитают притворяться, будто они не наступят никогда. Но в случае удаленной работы поворотный момент уже близок. Может, традиционный офис и не исчезнет совсем, но пик его значимости уже позади.

Все дело в том, что жизнь по другую сторону парадигмы традиционного офиса слишком хороша для слишком многих людей. Фундаментальные свободы — вроде свободы выбирать, где именно работать, — набирают силу. Да, могут случиться откаты назад — из-за плохо подготовленных программ перехода на удаленную работу или ложной ностальгии, — но в долгосрочном плане они не сыграют большой роли.

Однако путь к будущему, в котором доминирует удаленная работа, будет непростым, дебаты станут ожесточеннее, а линия фронта — заметнее. Удаленная работа уже преодолела две первые стадии модели перемен, предложенной Махатмой Ганди: «Сначала они тебя не замечают,

потом смеются над тобой, затем борются с тобой. А потом ты побеждаешь». Мы вплотную подошли к третьей, самой трудной стадии — стадии борьбы. Но она последняя, за ней — победа.

Пример Майкла Блумберга, замечательного и всеми уважаемого мэра Нью-Йорка, показывает, что даже образованным людям еще долго придется растолковывать преимущества удаленной работы. Вот что он сказал совсем недавно, в начале 2013 года: «Я всегда говорил, что дистанционная работа — одна из самых дурацких идей, о которых я слышал. Да, некоторые вещи можно делать дома. Но общаться при помощи чата — не то же самое, что стоя у кулера»^{*}.

Старые привычки — крепкий орешек. И чем сильнее они укоренились, тем труднее от них избавиться. А у таких людей, как Блумберг, которые на протяжении десятилетий держали подчиненных подле себя (особенно в мэрии, где открытый загон для служащих очень напоминает биржевой зал) и могли в любой момент «увидеть», как выполняется работа, эта привычка стала второй натурой. И менять ее — дело рискованное. Земля была плоской ровно до того дня, когда оказалась круглой.

* URL: <http://www.capitalnewyork.com/article/politics/2013/03/8071699/michael-bloomberg-agrees-marissa-mayer-telecommuting>.

Или, как сказал Харви Дент из «Бэтмена»: «Ночь темнее всего перед рассветом. И я обещаю вам, он не за горами!»

Удаленная работа уже здесь, и она пришла, чтобы остаться навсегда. Единственный вопрос — станете ли вы одним из ее ранних последователей, примкнете к большинству (рано или поздно) или останетесь на обочине процесса*. Флагман с инноваторами уже ушел, но кораблей для ранних последователей пока хватает. Так поднимайтесь же на борт!

* Diffusion of Innovations, Everett Rogers (1962).

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

Инструментов, облегчающих удаленную работу, несметное количество. Все они доступны по цене — месячная подписка стоит вполне разумных денег. Вот чем пользуемся мы.

Basecamp. Это база всех наших проектов. Именно там мы проводим групповые обсуждения, распределяем задачи и отслеживаем их выполнение, отмечаем график на календаре, устраиваем мозговые штурмы, делимся файлами и обсуждаем их, фиксируем принятые решения. Неважно, где вы живете или работаете, Basecamp будет доступен вам или в интернет-браузере, или на мобильном (он даже работает со старой доброй электронной почтой!). В этой программе мы ежедневно отслеживаем не менее тридцати разных проектов. Сайт Basecamp: <http://basecamp.com>.

WebEx. Наша палочка-выручалочка, когда нужно открыть общий доступ к экрану, провести демонстрацию

продукта для удаленного зрителя и организовать конференц-связь с возможностью просмотра экрана компьютера. Сайт WebEx: <http://webex.com>. Две отличные альтернативы, которые мы тоже иногда используем: Go-To-Meeting (<http://gotomeeting.com>) и Join.me (<http://join.me>).

Know Your Company. Если вы владеете или руководите компанией, в которой от 25 до 75 сотрудников, и вам трудно постоянно быть в курсе того, что ваши работники думают о компании, ее корпоративной культуре, руководстве, качестве управления, рабочей атмосфере, принятии решений и так далее, Know Your Company — просто находка для вас. Она помогает оценивать те стороны жизни компании, которые часто остаются в тени. Особенно это важно при использовании модели удаленной работы, ведь в таком случае вы реже видите со своими людьми и имеете меньше рычагов управления корпоративной культурой. Сайт Know Your Company: <http://knowyourcompany.com>.

Skype. Старый приятель все еще в седле, и неудивительно — программа чертовски хороша! Отлично подходит для международных звонков, конференц-связи, видеоконференций и даже организации общего доступа к экрану, правда, начального уровня. В общем, не ошибетесь, выбрав Skype, если нужно пообщаться с людьми, находящимися вдали от вас. Чрезвычайно надежна, широко

распространена, доступна почти на всех известных под солнцем платформах. Сайт Skype: <http://skype.com>.

Системы мгновенного обмена сообщения (мессенджеры). Для быстрого обмена текстовыми сообщениями с одним человеком трудно найти альтернативу мессенджерам. Если вы фанат Mac, хорошим выбором станет iChat/Messages. Если любите Google, воспользуйтесь Gchat. А если вы склонны к сложным техническим решениям, установите Jabber-сервер (попросите об этом своих компьютерщиков).

Campfire. Ежедневно в течение всего дня у всех наших сотрудников открыт групповой корпоративный чат в Campfire. Эта программа — привычное место для общения всей команды. Люди приходят и уходят, но никто не чувствует себя отрезанным от разговора. Именно здесь лучше задать вопрос, если неизвестно, кто знает ответ на него. Можно даже создать ветки для отдельных проектов или команд в рамках компании. Сайт Campfire: <http://campfirenow.com>.

Google Hangouts. Многообещающий новичок. Это невероятно легкий способ организовать закрытую видеоконференцию до десяти участников. Чтобы включиться в разговор, можно использовать веб-камеру ноутбука или смартфона. Используется технология высочайшего класса, есть отличные примочки вроде подсветки

говорящего, так что сразу понятно, кто «имеет слово». Вообще это действительно очень близкая симуляция беседы людей, находящихся в одной комнате. Мы все чаще используем программу для проведения спонтанных групповых видеоконференций. Сайт Google Hangouts: <http://google.com/hangouts>.

Dropbox. Если вам нужно хранить некоторое количество файлов компании в одном надежном месте и вы хотите, чтобы множество людей имело к ним доступ со своих компьютеров, независимо от того, где они живут, то нет ничего лучше Dropbox. Добавьте файл в Dropbox, и он будет храниться «в облаке» и будет доступен на всех компьютерах, смартфонах и планшетах, где установлена эта программа. Причем доступен всем членам команды, во всех странах, на всех континентах. Это волшебство какое-то. Сайт Dropbox: <http://dropbox.com>. Если вы фанат Microsoft, вас может привлечь Skydrive (<http://skydrive.live.com>).

Google Docs. Если вам нужно организовать совместную работу над текстовыми документами, электронными таблицами или презентациями в стиле PowerPoint в режиме реального времени или просто иметь надежное место для хранения последней версии какого-то документа, Google Docs для этого отлично подходит. Сайт Google Docs: <http://docs.google.com>.

Коворкинг-центры. В последние годы популярность удаленной работы привела к активному созданию коворкинг-центров. У Regus (<http://regus.com>) предложений по всему миру больше, чем у кого бы то ни было, но есть еще LiquidSpace (<https://liquidspace.com>), а также местные и региональные каталоги коворкинг-центров, например Desktimes (<http://www.desktimesapp.com>) и Coworking Wiki (<http://wiki.coworking.com/w/page/29303049/Directory>).

БЛАГОДАРНОСТИ

Во-первых, мы хотим поблагодарить всех сотрудников компании 37signals за то, что вдохновили нас на написание этой книги, и за отзывы после прочтения рукописи. Они — живое доказательство того, насколько успешной может быть удаленная работа и для сотрудников, и для работодателей.

Кроме того, мы хотели бы поблагодарить тех, кто согласился дать нам интервью о своем опыте удаленной работы и о связанных с ней привычках. Ваши рассказы помогли нам улучшить одни разделы и вдохновили на написание других. Спасибо!

Carabi + Co	Алекс Караби
Lincoln Loop	Питер Баумгартнер
The Jellyvision Lab	Аманда Лэннерт
Accenture	Сэмюэл Хайлэнд
Brightbox	Джилл Сمارт
Herman Miller	Джон Лич
TextMaster	Бетти Хэйс

Ideaware	Бенуа Лоран
Fotolia	Андре Макс
FreeAgent	Олег Чельцов
BeBanjo	Олли Хедли
HE:Labs	Хорхе Гомес Санча
SimplySocial	Педро Маринс
The IT Collective	Тайлер Арнольд
American Fidelity	Крис Хоффман
Assurance	Линдси Спаркс
SoftwareMill	Александра Пучта
Perkins Coie	Крейг Коуртер

И, наконец, благодарим Джеми Хайнемайер Хенссон за помощь в проведении интервью, исследований и за правку рукописи, а также за критические замечания к тексту. Без ее вклада книга получилась бы гораздо тоньше.

СПАСИБО, ЧТО ПРОЧИТАЛИ НАШУ КНИГУ!

Надеемся, что она вдохновила вас на то, чтобы попробовать поработать удаленно. А если вы уже работаете вне офиса, пусть она станет подтверждением того, что сейчас это удел лидеров, а не аутсайдеров.

В любом случае нам было бы интересно узнать ваше мнение. Если можете поделиться историей организации удаленной работы в своей компании или уже стали чемпионом по удаленной работе, черкните пару строчек по адресу remote@37signals.com. Мы читаем всю почту и в большинстве случаев отвечаем, честно!

О 37SIGNALS

Наша домашняя страничка:

<http://37signals.com/>

Наш блог, где мы делимся широким спектром идей, рассказами о том, что нам нравится, и своими соображениями:

<http://37signals.com/svn>

Официальная страница книги Remote:

<http://37signals.com/remote>

Официальная страница книги Rework:

<http://37signals.com/rework>

Ну и, наконец, если вы хотите быть в курсе того, что мы творим, подпишитесь на нашу нерегулярную (не собираемся вас спамить) новостную рассылку:

<http://37signals.com/subscribe>