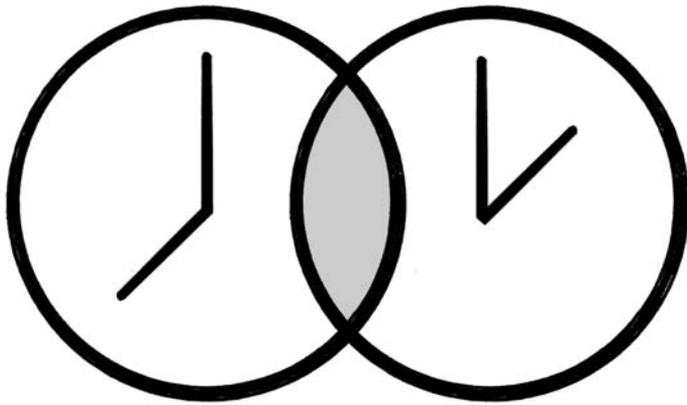


## ГЛАВА 3

# **КАК ОРГАНИЗОВАТЬ УДАЛЕННУЮ РАБОТУ НАД СОВМЕСТНЫМИ ПРОЕКТАМИ**



**Вонстину  
перекривайтесь**

## Воистину перекрываетесь

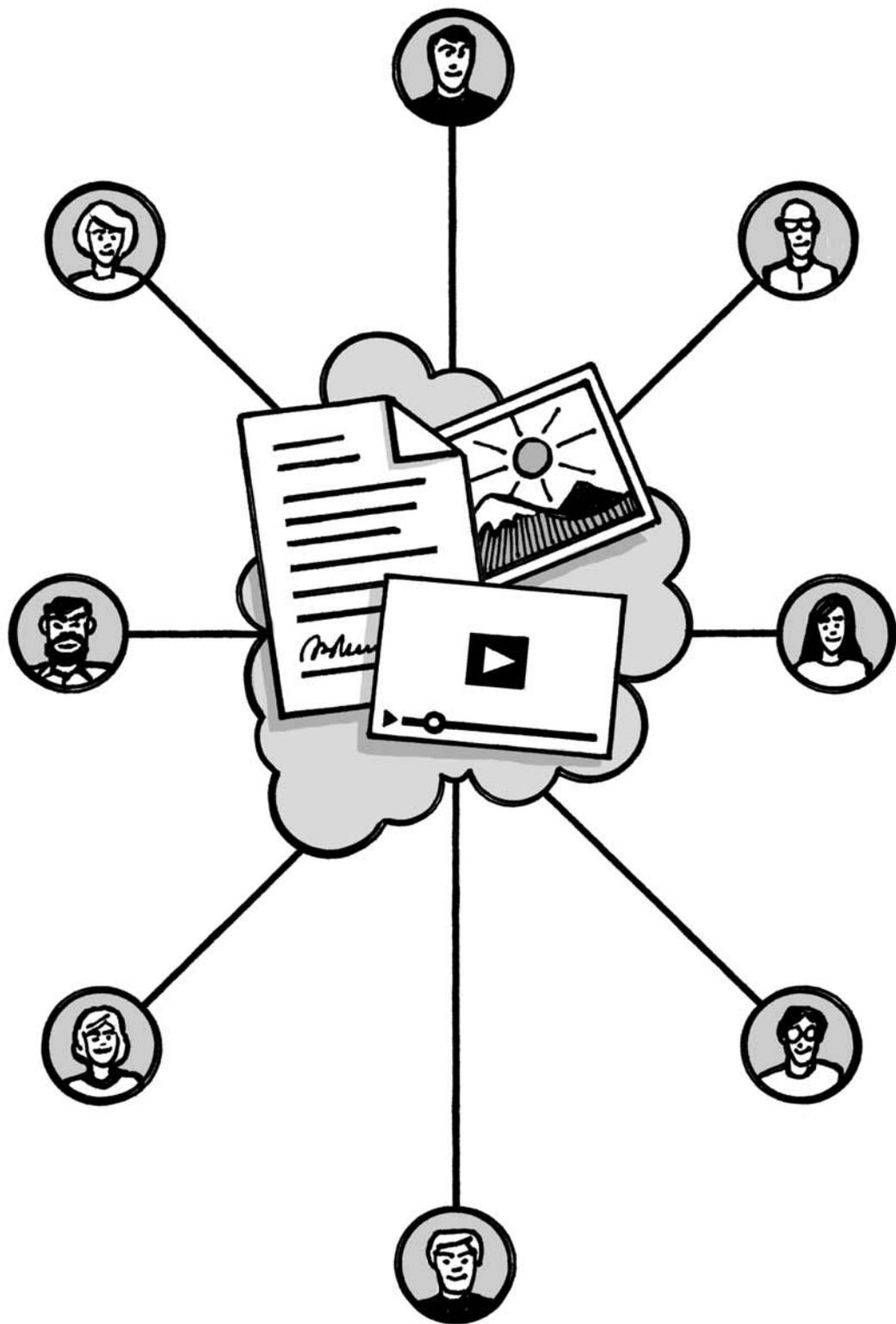
Чтобы удаленная работа была успешной, обычно требуется *некоторое* перекрытие рабочего времени сотрудников, занятых в одном проекте. «Благодаря» аутсорсингу к любой дистанционной работе теперь относятся подозрительно, и эта сомнительная репутация обусловлена множеством причин, в том числе задержками 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 Basecamp 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 Highrise 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.

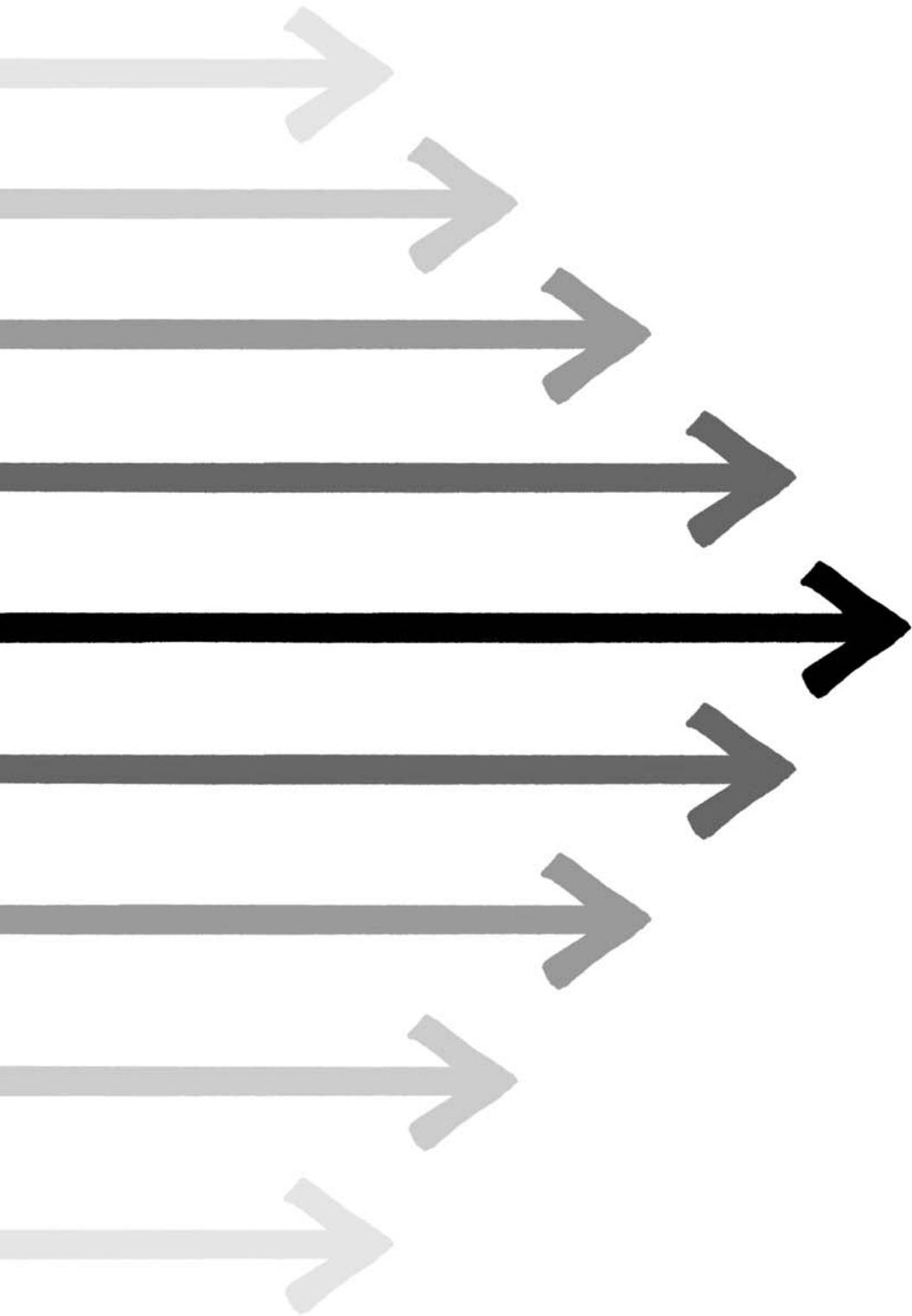
Замечательная особенность чата: он не требует вашего постоянного внимания. Люди появляются там в течение дня во время своих перерывов. Только что закончили разработку дизайна очередного экрана? Потрясающе! Отпразднуйте это, разместив в чате аплодирующего котика. Наверняка найдутся коллеги, которые этого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



НЕПОТОПЛЯЕМЫЙ

WV247365

## Готовность к неприятностям

В системотехнике есть понятие «единая точка отказа». Большая 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 приходите 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, пронсящиеся 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.

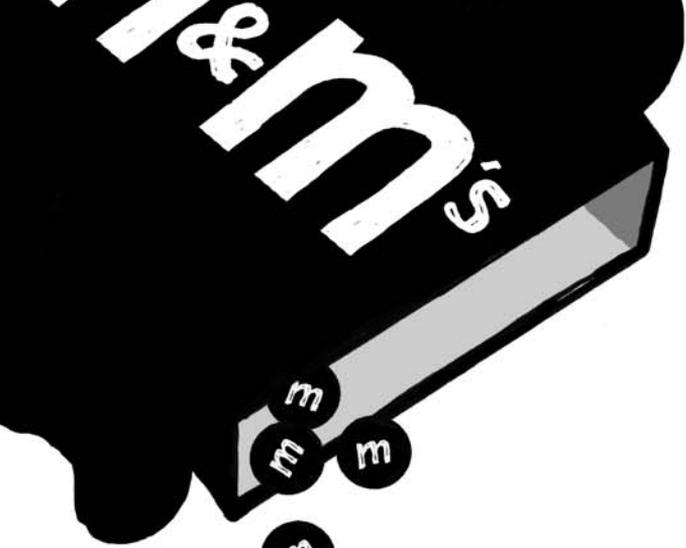
В страховой компании American Fidelity Assurance способность помогать людям даже в условиях разгула стихии называют ключевой причиной приверженности

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 посылках. 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.