

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон

ОСНОВАТЕЛИ 37SIGNALS



От авторов бестселлера REWORK

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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.*

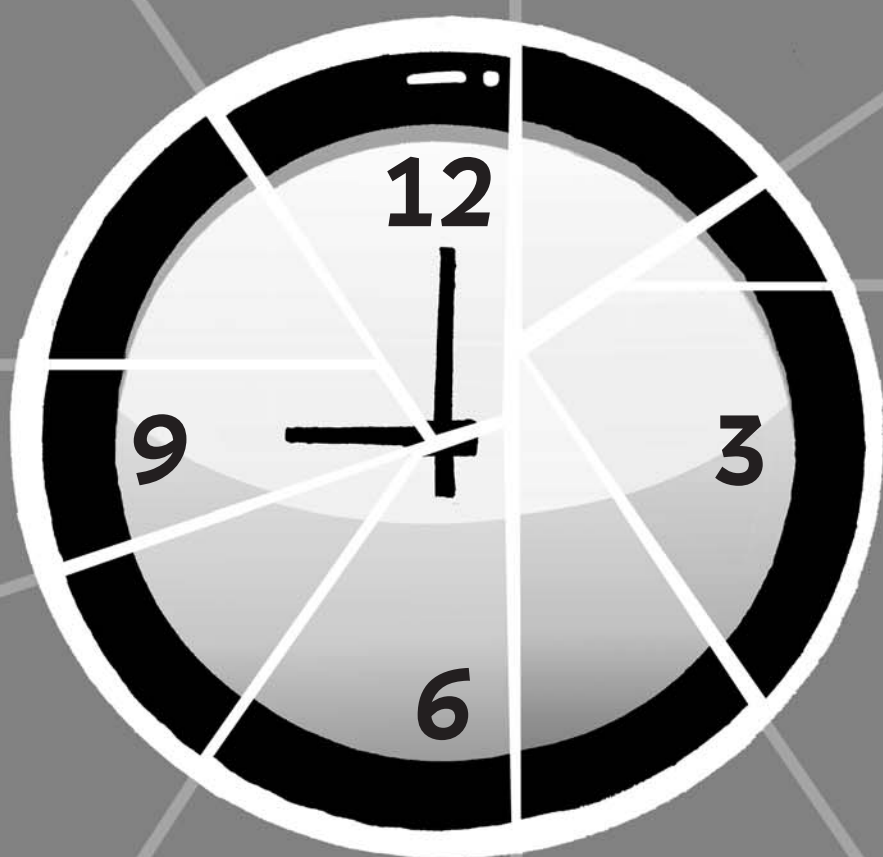
век, разбросанных по всему земному шару и обслуживающих миллионы пользователей практически из всех стран мира.

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.

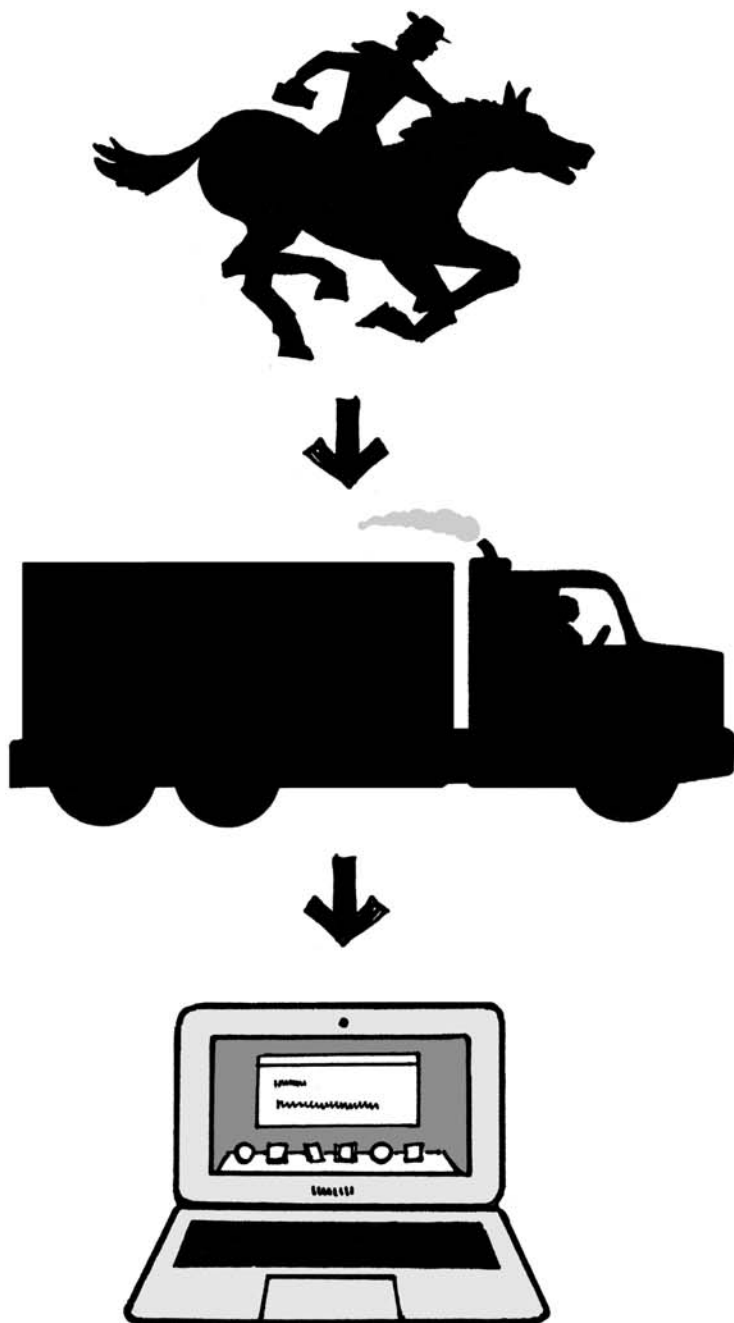
Ну а сама дорога? Каким бы прекрасным ни был автомобиль, стояние в пробках все равно бесит, а пересев в метро или автобус, устаешь еще больше. Каждый вдох насыщен запахом чужого пота и общей измотанности, каждый выдох уносит здоровье и здравый рассудок.

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 Basescamp, 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.



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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?



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

